

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E *COACHING*

ANA CRISTINA DE SOUZA ARAUJO
SARAH LORRAYNNE SOUZA SILVA MOREIRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:
OS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO EM UMA
EMPRESA DE ANÁPOLIS-GO

ANÁPOLIS-GO
2017

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:
OS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO EM UMA
EMPRESA DE ANÁPOLIS-GO

ANA CRISTINA DE SOUZA ARAUJO
SARAH LORRAYNNE SOUZA SILVA MOREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, na Faculdade Católica de Anápolis-GO, sob orientação do Prof. Me. Leandro Frederico da Silva.

ANÁPOLIS-GO

2017

ANA CRISTINA DE SOUZA ARAUJO
SARAH LORRAYNNE SOUZA SILVA MOREIRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:
OS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO EM UMA
EMPRESA DE ANÁPOLIS-GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob orientação do Prof. Me. Leandro Frederico da Silva.

Anápolis-GO, 22 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Leandro Frederico da Silva

ORIENTADOR

Prof. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

CONVIDADA

Prof. Dra. Elaine Abrahão Amaral

CONVIDADO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:
OS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO EM UMA
EMPRESA DE ANÁPOLIS-GO**

RESUMO: Em virtude da competitividade e às exigências do mercado de trabalho atual, pode-se dizer que as empresas têm buscado profissionais qualificados e otimistas que agreguem ao crescimento empresarial, tendo em vista a excelência dos processos seletivos prestados pelas organizações. Hoje, um dos métodos utilizados são os testes psicológicos que auxiliam como parâmetro no levantamento do perfil dos candidatos. O estudo teve como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa do segmento de higiene pessoal, onde buscou avaliar os candidatos, através de questionários tornando-os seus colaboradores. A pesquisa tratou-se de um estudo qualitativo, cujos dados foram analisados por questionário na área de Recursos Humanos. Por meio dos dados coletados, foram recomendadas algumas melhorias para resolver os possíveis problemas da organização, tais como, planos específicos e ações que possam ser modificadas na instituição.

Palavras Chave: Recrutamento. Seleção. Testes Psicológicos. Recursos Humanos.

**RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONS:
THE INSTRUMENTS USED IN THE CAPTURE PROCESS
IN A COMPANY OF ANÁPOLIS-GO**

ABSTRACT: Due to the competitiveness and the demands of the current job market, it can be said that companies have sought qualified and optimistic professionals that add to business growth, in view of the excellence of the selective processes provided by the organizations. Today, one of the methods used is the psychological tests that help as a parameter in surveying the profile of the candidates. The objective of the study was to analyze the recruitment and selection process of a company in the personal hygiene segment, where it sought to evaluate the candidates making them their collaborators. The research was a qualitative study, whose data were analyzed by questionnaire in the area of Human Resources. Through the collected data, some improvements were recommended to solve the possible problems of the organization, such as specific plans and actions that can be modified in the institution.

Keywords: Recruitment. Selection. Psychological Tests. Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 GESTÃO DE PESSOAS	7
3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL	10
3.1 RECRUTAMENTO	10
3.2 SELEÇÃO	12
4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	14
4.1 AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA	14
4.2 TRIAGEM DE CURRÍCULOS	14
4.3 ENTREVISTA	15
4.4 TESTES PSICOLÓGICOS	16
4.4.1 Testes de Conhecimento	17
4.4.2 Teste Não Verbal de Inteligência – R1 e G36	17
4.4.3 Teste Palográfico na Avaliação da Personalidade	18
4.4.4 Teste D2 – Atenção Concentrada	19
4.4.5 Questionário de Avaliação Tipológica - QUATI	19
4.4.6 Dinâmica de Grupo	19
4.5 LAUDO/RELATÓRIO	20
5 METODOLOGIA	20
5.1 Características da Pesquisa	20
5.2 Ambiente da Pesquisa	21
5.3 Sujeitos da Pesquisa	22
6 ANÁLISE DOS DADOS	22
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
8 REFERÊNCIAS	31
9 APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constante modificação devido à globalização¹, que, por sua vez, vêm afetando os setores da economia e conseqüentemente resultando no comportamento das organizações. A concorrência aumenta progressivamente, tornando o mercado mais exigente. Por essa razão, as mudanças são necessárias para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas. Estas, surgem em vários setores, inclusive no processo de recrutamento e seleção de candidatos.

Tendo em vista essas novas políticas de escolha de funcionários, o estudo levantou o seguinte questionamento: Como está o processo de recrutamento e seleção de candidatos de uma empresa de higiene pessoal em Anápolis-GO? Quais os principais recursos utilizados e como um processo seletivo eficaz pode contribuir para diminuição de rotatividade na empresa. De acordo com Leme (2012) a demanda pela transformação das organizações fez com que os processos seletivos se modificassem para buscar melhores resultados, em menor tempo, com maior desempenho.

Nessa perspectiva, definiu-se como objetivos analisar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de higiene pessoal em Anápolis-GO. Enquanto os objetivos específicos buscaram: fazer um levantamento bibliográfico sobre recrutamento e seleção de candidatos; identificar as técnicas de seleção da empresa de higiene pessoal; avaliar o desempenho do processo de recrutamento e seleção da empresa.

A metodologia utilizada na elaboração do estudo foi a bibliográfica e a pesquisa de campo de caráter descritivo e qualitativo. Na bibliográfica, foram empregados livros de Idalberto Chiavenato (2010), Pasquali (2001), Spector (2004) na área de recursos humanos que embasaram na discussão das melhores estratégias aplicadas no processo de recrutamento e seleção. Na pesquisa de campo foi realizada uma observação na empresa de higiene pessoal em Anápolis-GO, descritiva, com o uso de técnicas, questionário e levantamento de dados e, qualitativa pela descrição de certos fenômenos.

Dessa forma, o estudo se justifica, pois, espera-se contribuir para que a área de recursos humanos, mas especificamente a de recrutamento e seleção,

¹ Globalização: é um processo de integração econômica, cultural, social e política. Esse fenômeno é

acompanhe a evolução provocada pelas constantes mudanças no processo empresarial. Além disso, avaliando os subsistemas da área de processo de recrutamento e seleção, podem-se fazer recomendações sobre as mudanças necessárias nessa área, como planos específicos responsáveis pela condução das ações, “quando” e “como” eles devem ser implantados.

Nesse cenário, torna-se imperativo que as empresas desenvolvam melhor a capacitação dos profissionais de todas as áreas e maior atualização em relação às novas tecnologias. Uma das maneiras de aplicar esse conceito no recrutamento e seleção de candidatos consiste em qualificar esse processo deixando a cargo de um psicólogo organizacional e/ou gestor de recursos humanos pois, este profissional consegue conhecer e distinguir o perfil do candidato diagnosticando a atenção, potencial de produtividade, personalidade, liderança, e, assim, verificar se está apto ao cargo correspondido. Atualmente, as empresas estão em busca de melhores resultados, maior qualidade na prestação de serviços e um bom atendimento visando maiores lucros e oportunidades. Isso só é possível por meio do desenvolvimento das pessoas que estão inseridas no ambiente organizacional, pois estas são responsáveis pela existência da empresa.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente, no mundo industrializado, as organizações têm buscado produção e serviços de bens competentes juntamente com profissionais capacitados que possam desenvolver, crescer e ampliar seus conhecimentos na empresa. À medida que a empresa evolui, surgem novas vagas que exigem maiores qualificações. Selecionar e integrar esses novos candidatos torna-se grande desafio que os profissionais de recursos humanos têm enfrentado devido a alta rotatividade de funcionários, assim, vêm se destacando como um dos principais motivos da insatisfação dos gestores no que tange a eficiência dos serviços prestados pelos colaboradores.

Chiavenato (1999) explana que a administração de recursos humanos é representada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As

organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Com isso, nota-se que uma má contratação de candidatos interfere diretamente no desenvolvimento da empresa, ocasionando que ela entre em risco de crescimento empresarial.

Chiavenato (2010, p. 32), em seus estudos, conceitua organização como:

[..] um sistema de atividades coordenado por duas ou mais pessoas com o mesmo objetivo, possui cooperação entre elas na realização de uma mesma ação que resulta em diferentes tipos de satisfações para as pessoas envolvidas, tais como emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas, entre outras. Assim, as organizações são compostas por pessoas que sobrepõem suas limitações; não sendo apenas a capacidade intelectual, mas também a capacidade de conviver em grupo, que resulta no processo de crescimento nas organizações.

Dentro de uma organização, o comportamento das pessoas caracteriza-se como individual, ou seja, se diferencia de um indivíduo para outro. Apesar disso, os colaboradores trabalham em conjunto e devem saber lidar com a conduta do colega. Cada colaborador possui desejos internos na empresa como, por exemplo, reconhecimento, crescimento profissional, bom salário, satisfação pessoal e profissional, entre outros. fonte

A correlação entre colaborador e organização sucede da seguinte maneira: o trabalhador realiza o seu serviço e a empresa o recompensa com estabilidade financeira e satisfação pessoal. A gestão de pessoas consiste em uma área da empresa que deve ser composta por profissionais com perfil de liderança com o foco em proporcionar a participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos funcionários. Um dos objetivos desta área constitui-se em motivar os colaboradores, para que eles possam se sentir importantes dentro da empresa, conduzindo-os a um melhor desempenho no trabalho.

Segundo Chiavenato (1999, p. 9) "Gestão de Pessoas é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações". Atualmente, o trabalho nesta área envolve muito mais capacidades e processos comparados ao passado.

Na década de 80, com o início da globalização, desenvolvimento da tecnologia e aumento da competitividade, as organizações passaram a ter outras experiências levando a discussões voltadas para a importância das pessoas na empresa. Com base nessas discussões, a partir dos anos 90, iniciou-se o trabalho

da Administração de Recursos Humanos (ARH), que passou a realizar diversas ações voltadas para as pessoas, com o objetivo de torná-las mais motivadas a desenvolver suas funções dentro da empresa. Fonte

Como resultado desses trabalhos que começaram a ser realizados há vinte anos dentro das empresas, o trabalho do gestor também foi alterado. Hoje, o gestor que souber gerenciar sua equipe com eficiência, terá resultados positivos. A forma como as metas, objetivos, visão e estratégias são definidas e realizadas na organização, interferem diretamente na opinião formada pelos colaboradores, tornando-os (ou não) mais motivados para executarem suas funções.

Para Chiavenato (2004) pode-se dizer que funcionários motivados estão sempre em estado de tensão, o que faz com que eles exerçam esforços para alcançar algo. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que só podem crescer por meio do reconhecimento do trabalho em equipe, especialmente o dos empregados de cargos inferiores. Uma organização que está realmente voltada para as pessoas, terá maiores resultados.

De acordo com Chiavenato (1999) as pessoas passaram a ser consideradas capital intelectual dentro das organizações, exatamente por fornecerem o conhecimento, habilidades e competências necessárias para a execução das ações específicas daquela empresa, conforme os gestores pretendem.

Para Alberton (2002, p. 71) um dos maiores desafios das empresas é saber utilizar corretamente os métodos necessários para administrar as pessoas:

[...] Escola das relações humanas. Esta escola iniciou com as experiências do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que teve como objetivo a valorização das relações humanas no trabalho. Suas experiências foram baseadas na percepção de que era necessário considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Com esta escola, de certa forma, iniciou-se a harmonização entre o capital e o trabalho.

Chiavenato (1999, p. 12) elenca seis processos básicos de gestão de pessoas:

[...](1) Agregar Pessoas: É o processo de inclusão de novas pessoas na empresa. Incluem o recrutamento e a seleção de pessoas. Estes processos podem ser chamados de provisão ou de suprimento de pessoas; (2) Aplicar Pessoas: É utilizado para desenhar as atividades que serão desenvolvidas na empresa, está dentro do processo de desenho organizacional e de

cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho; (3) Recompensar Pessoas: É incentivar as pessoas, desenvolver projetos de incentivo, para satisfazer suas necessidades individuais. Pode ser incluído, remuneração, benefícios e recompensas e serviços sociais; (4) Desenvolver Pessoas: É capacitar e aumentar o desenvolvimento profissional e pessoal, incluindo programas de treinamentos, desenvolvimentos, programa de mudanças e desenvolvimento de carreiras; (5) Manter Pessoas: É utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, pode ser incluído o modo de segurança, higiene, administração da disciplina, qualidade de vida e relações sindicais; (6) Monitorar Pessoas: É utilizado para acompanhar e controlar as atividades desenvolvidas pelas as pessoas e a partir disso pode verificar os seus resultados.

Notamos, que o Item 1 agregar pessoas possui o objetivo realizar a inclusão de pessoas na empresa com o perfil adequado ao da empresa. Item 2 aplicar pessoas: desenhar um fluxograma da empresa e detalhar qual o objetivo e tarefas dos colaboradores. Item 3 recompensar pessoas: possui o objetivo de encorajar ao colaborador a crescer juntamente com a empresa. Item 4 desenvolver pessoas: incentivar aos colaboradores a se desenvolver profissionalmente. Item 5 manter pessoas: objetivo principal é manter o profissional em ambiente agradável com higiene, segurança e administração disciplinar. Item 6 monitorar pessoas: analisar qual o rendimento do colaborar na empresa.

Com esses processos básicos bem aplicados, os trabalhadores, de fato, deixarão de ser classificados como meros recursos organizacionais. Portanto, para alcançar o compromisso da organização todos devem trabalhar com comprometimento e dedicação. Contudo, isso só é possível se levar simultaneamente em conta o que estimula os colaboradores e a organização a buscar o sucesso.

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Recrutamento e seleção são as mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. Ela dá a capacidade de definir as pessoas adequadas para cada área de atuação na empresa. Por meio desta ferramenta, o gestor utiliza mecanismos para escolher aqueles que cumprirão os propósitos da empresa conforme o esperado. Da mesma forma, o recrutamento e seleção de pessoas proporcionam ao gestor a possibilidade de identificar possíveis pessoas-problemas antes que elas atuem na empresa, evitando problemas futuros. Conforme

Chiavenato (1997, p. 188) identifica-se recrutamento e seleção como “escolha do homem certo para o cargo certo”.

Algumas pessoas consideram os termos “recrutamento” e “seleção” sinônimas, no entanto há uma grande diferença entre elas. O recrutamento pode ser evidenciado como o processo que atrai os candidatos adequados para a vaga, já a seleção como a escolha dos candidatos que se apresentaram durante o recrutamento.

3.1 RECRUTAMENTO

Segundo os autores Rothmann e Cooper (2009) o processo de recrutamento dentro de uma organização é um conjunto de técnicas e estratégias que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Algumas empresas consideram este processo desnecessário e trabalhoso, porque demanda tempo para que o processo de recrutamento seja executado. Entretanto, verifica-se o contrário, o processo de recrutamento torna-se conveniente, pois vai poupar o tempo gasto na seleção. Se durante o recrutamento for apresentado somente os candidatos realmente aptos para trabalhar no cargo oferecido, a seleção desses candidatos será mais rápida e objetiva.

O recrutamento é iniciado a partir da requisição de pessoal e termina após a primeira entrevista de triagem. Para algumas empresas, esse processo tem início na busca dos candidatos, ou seja, após a chegada da requisição nas mãos dos selecionadores; e a seleção inicia-se com a realização das provas para os aprovados no recrutamento, terminando por ocasião da assinatura do contrato de experiência. Conforme Chiavenato (2004) a primeira etapa do recrutamento de pessoas é elaborar uma estratégia para analisar se há funcionários na organização aptos para a promoção de carreira. Esse processo é identificado como recrutamento interno.

O recrutamento interno é uma forma da empresa valorizar o funcionário oferecendo uma oportunidade para que ele cresça dentro da própria organização. Para Rothmann e Cooper (2009) a organização pode preencher uma determinada vaga por meio do remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos

(movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Os autores supracitados explicam ainda que existem diferentes métodos de recrutamento interno possíveis de serem utilizados por uma organização, entre eles, a busca informal por um candidato adequado, um sistema de anúncio e licitação de cargo, a pesquisa do sistema de informações de recursos humanos (tal sistema contém informações atualizadas sobre habilidade, capacidade e características pessoais de cada funcionário).

As empresas buscam no recrutamento interno a retenção e fidelização de seus colaboradores mais competentes. Chiavenato (2001) pondera que a oportunidade do recrutamento interno gera um sentimento de valorização entre os funcionários bem como motiva aqueles que são classificados, além disso, incentiva os outros, que passam a enxergar na empresa um futuro promissor.

Entretanto, caso não haja funcionários aptos para preencher o cargo, a organização deve desenvolver novas estratégias para escolher um novo colaborador. Esse processo é chamado recrutamento externo.

O recrutamento externo tem como finalidade buscar profissionais com novos ideais, atualizados quanto às necessidades do mercado e, sobretudo, trazer inovação para a empresa. Cada organização faz uso de vários métodos de recrutamento para atrair candidatos adequados e, é natural que as organizações recrutem mais candidatos que o número que se pretende empregar.

De acordo com Rothmann e Cooper (2009) podem ser utilizados os seguintes métodos de recrutamento externo: anúncios em jornais, revistas, periódicos, rádio e televisão; indicações de funcionários entre os colegas; visita dos recrutadores a instituições de ensino, na busca de candidatos que possuam qualificações acadêmicas; entre outros métodos, por exemplo, o recrutamento por mala-direta, obtendo listas de endereços de diferentes associações profissionais ou sociedades.

Chiavenato (1999) explana que o tempo de recrutamento pode ser evidenciada como uma desvantagem. Quando a seleção é externa, há de se investir tempo na escolha das técnicas mais adequadas, buscar as fontes de recrutamento, atrair os candidatos, sem contar que é necessário conciliar o processo de seleção e exames médicos, com os compromissos prévios dos candidatos.

Além disso, os candidatos de fontes externas precisam de mais tempo para se orientar e ajustar ao novo ambiente. Chiavenato (2000, p. 85) considera que “o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la [...] com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”. Além disso, pode desenvolver o ressentimento nos empregados atuais por um de fora ter sido selecionado.

3.2 SELEÇÃO

A seleção é a atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, restritiva e abstrativa. É a continuação do processo de recrutamento. Os candidatos que manifestaram interesse de trabalhar na empresa durante o processo de recrutamento, serão classificados de acordo com seus conhecimentos e habilidades para que então seja escolhido o candidato mais adequado para ocupar o cargo oferecido pela organização. Dessa forma, a seleção é importante porque identifica as diferenças individuais de cada candidato, tanto no plano físico como no psicológico, o que leva as pessoas a terem comportamento, reações e desempenhos diferentes. fonte

De acordo com Chiavenato (1999, p. 108) a seleção funciona da seguinte forma:

[...] como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam integrar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo [...]. A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo.

Conforme o autor, ainda que a seleção de pessoa seja um processo de comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil dos candidatos, o primeiro requisito é fornecido pela descrição e análise do cargo, enquanto o segundo é obtido por meio de aplicação das técnicas de seleção.

De acordo com Chiavenato (1999) existem diversas técnicas de avaliação para a escolha certa do candidato, algumas delas são: testes de conhecimento

(escrito, oral, prático); testes de personalidade; grafologia; psicodrama; entrevistas de seleção; dinâmicas de grupo; etc. Essas técnicas permitem ajudar a selecionar o candidato, com um maior desempenho e comprometimento.

Devido à exigência do mercado de trabalho atual a realização do processo seletivo em empresas está cada vez mais rígido. Os psicólogos organizacionais executam diferentes tipos de trabalho no que diz respeito à aplicação das descobertas e dos princípios do campo.

Para Spector (2004, p. 47) entre as funções executadas por esses profissionais estão:

[...] analisar a natureza de uma atividade (análise de tarefa); conduzir uma análise para determinar a solução de um problema organizacional; fazer/realizar uma pesquisa sobre sentimentos e opiniões dos funcionários; projetar sistemas para avaliação do desempenho de funcionários; projetar sistemas de seleção de funcionários e programas de treinamento; desenvolver testes psicológicos; avaliar a eficácia da atividade ou prática, com um programa de treinamento; implementar mudanças organizacionais, como um novo sistema de bonificação e gratificação para os funcionários que têm bom desempenho.

Sendo assim, conforme o autor mencionou, percebe-se que foi realizado um manejo técnico durante todo o processo seletivo, no qual os candidatos são selecionados por meio de triagem de currículos, entrevista, testes psicológicos, testes práticos e laudos.

4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

4.1 AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

Avaliação psicológica consiste em um processo de coleta de dados, com o objetivo de investigar e/ou conhecer melhor o candidato. Os instrumentos utilizados são triagem de currículos, entrevistas, testes psicológicos e laudo com avaliação final do candidato. Os testes psicológicos são exclusivos do psicólogo sendo executados com idoneidade.

O Conselho Federal de Psicologia (2013) informa:

A avaliação psicológica é uma atividade restrita a profissionais da Psicologia. Isso implica que seus instrumentos, com destaque para os testes psicológicos, são de uso restrito a esses profissionais. Desse modo, o Conselho Federal de Psicologia alerta a sociedade para os riscos

decorrentes do emprego desses instrumentos por profissionais que não estejam habilitados e credenciados para esse fim.

4.2 TRIAGEM DE CURRÍCULOS

Depois da divulgação das vagas por meio do processo de recrutamento, inicia-se o processo de seleção por meio da triagem de currículos. De acordo com Pontes (2010, p. 108) “é importante analisar o currículo buscando traçar o perfil do candidato, porque o currículo aponta instabilidade ou estagnação nos empregos anteriores, alto ou baixo grau de atualização profissional, entre outras informações”.

Chiavenato (2010, p. 78) considera o currículo como um importante documento por minuciar os dados pessoais e profissionais:

O currículo assume um grande valor no recrutamento externo, funciona como um catálogo ou portfólio do pretendente a vaga, o currículo é apresentado em várias seções que descreve todos os dados da pessoa como, dados pessoais formação acadêmica experiência profissional entre outros.

Para Lacombe (2005, p. 205) “a triagem preliminar de currículo destina-se a checar se o candidato tem possibilidades de ser aprovado, verifica-se sua formação básica e sua experiência e, compara-se com o que se requer para a vaga”. A análise do currículo oferece mecanismos para selecionar os candidatos de acordo com as exigências da empresa, tais como, idade, escolaridade, disponibilidade de horário, se possui algum problema de saúde, cursos, entre outros.

4.3 ENTREVISTA

Segundo Spector (2004, p. 49), “a entrevista é uma reunião face a face entre um ou mais entrevistadores, que estão recolhendo informações ou tomando decisões para contratação de um candidato”. Por meio da entrevista torna-se possível conhecer o perfil do candidato, pois fornece subsídios para o entrevistador se o candidato possui os requisitos mínimos para ocupar o cargo que está sendo pleiteado.

Existem dois tipos de entrevistas: a não-estruturada e estruturada. Para May (2004, p. 149) “A entrevista não-estruturada caracteriza-se por ser totalmente

aberta, pautando-se pela flexibilidade e pela busca do significado, na concepção do entrevistado”. Na entrevista não-estruturada, o entrevistador realiza perguntas aleatórias para o entrevistado em um ambiente aberto (jardim, área de lazer, etc.) que possibilita uma interação direta entre psicólogo e candidato.

A entrevista estruturada, conforme Gil (2008, p. 121) “baseia-se na utilização de um questionário como instrumento de coleta de informações o que garante que a mesma pergunta seja feita da mesma forma a todas as pessoas [...]”. Dessa forma, percebe-se que são padronizadas e realizadas preferencialmente em um local fechado, ou seja, sem interferências de outros indivíduos. Assim, as perguntas são realizadas de forma planejada para todos os candidatos independente do cargo. Após a entrevista pode ser solicitado ao candidato que, durante algumas horas, experimente uma amostra de trabalho.

Spector (2004, p.178) em suas obras, elucida quanto à amostra de trabalho:

É um dispositivo de avaliação que requer uma pessoa para demonstrar como se desempenham as tarefas desenvolvidas em uma função, sob condições padronizadas. É um tipo de simulação na qual uma pessoa faz um trabalho ou parte dele sob condições de teste, em vez de executar as funções no ambiente de trabalho atual.

Diante do exposto, a amostra de trabalho consiste em um teste que mede habilidades básicas do candidato, se a tarefa foi executada com qualidade e cumprida de acordo com as exigências do supervisor, além disso, demonstra tanto para o entrevistado se ele irá se adequar ao cargo estipulado quanto ao psicólogo se o candidato está apto ao cargo.

4.4 TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes psicológicos são instrumentos utilizados pelo profissional de psicologia durante o processo seletivo que tem como finalidade avaliar, investigar e conhecer melhor o seu candidato.

Pasquali (2001, p. 75) em se tratando de testes, enfatiza que:

Os testes utilizados na área de seleção de pessoal são bastante criticados porque existem poucos testes construídos para esta ou aquela profissão, ele revela que não se sabe se os que estão sendo utilizados são válidos

para tal fim. Os testes são considerados ferramentas importantes nas empresas no âmbito da seleção de pessoal.

Com isso, nota-se uma série de dificuldades em conseguir coletar um candidato que detenha as habilidades e competências exigidas pelo cargo pleiteado. Durante a aplicação do teste, o psicólogo deverá seguir as normas estabelecidas pelo autor para que não ocorram intervenções ou alterações nos resultados.

Para Pasquali (2001, p. 85) os testes precisam seguir as seguintes particularidades:

O psicólogo deve definir atributos e características a serem avaliadas, investigar na literatura especializada os melhores instrumentos disponíveis para cada objetivo desejado e, principalmente, avaliar as características psicométricas dos instrumentos a serem utilizados, tais como precisão, existência de normas específicas e atualizadas para a população brasileira e suas evidências de validade de acordo com o contexto nos quais são aplicados.

Portanto, os testes psicológicos devem ser selecionados pelo psicólogo de acordo com as necessidades específicas de cada vaga para que não aja uma contratação inadequada a área, verificando as características da vaga estabelecida. Para Pasquali (2001, p.87) “um teste é um procedimento sistemático para observar o comportamento e descrevê-lo com a ajuda de escalas numéricas ou categorias fixas”. Vale ressaltar que existem vários os tipos de testes psicológicos que podem ser utilizados num processo seletivo.

Dentre os testes psicológicos, destacam-se: Testes de Conhecimento, Teste Não Verbal de Inteligência – R1 e G36, Teste Palográfico na Avaliação da Personalidade, Teste D2 – Atenção Concentrada, Questionário de Avaliação Tipológica – QUATI e Dinâmica de Grupo.

4.4.1 Testes de Conhecimento

De acordo com Carvalho e Nascimento (1998), os testes de conhecimento têm como finalidade medir o grau de conhecimentos que o candidato possui sobre determinados assuntos. Os testes de conhecimentos gerais visam avaliar o grau de cultura geral do candidato. Os testes de conhecimentos específicos visam avaliar os conhecimentos imprescindíveis para o desempenho da função.

4.4.2 Teste Não Verbal de Inteligência – R1 e G36

Por meio da aplicação desse teste consegue-se analisar, compreender e conhecer a capacidade intelectual do candidato:

Alves (2002, p. 9) em sentido histórico, afirma que:

Teste não verbal de inteligência foi criado em 1973, por Rynaldo de Oliveira como um instrumento apropriado para avaliar a inteligência de adultos, tendo sido criado para o exame psicotécnico de motoristas, pode ser empregado em outras áreas da Psicologia, em especial na Seleção Profissional.

O autor explica que o teste é constituído por 40 itens apresentados em um caderno, um item em cada página, o que evita a interferência de um item sobre o outro e permite maior concentração. As respostas são marcadas em uma folha de respostas, sendo possível realizar aplicação individual ou coletiva.

4.4.3 Teste Palográfico na Avaliação da Personalidade

O teste palográfico pode ser considerado um teste expressivo de personalidade. De acordo com a classificação de testes de personalidade proposta por Van Kolck (1984, *apud* ALVES; ESTEVES, 2004), onde, por meio dos palos (traços) pode-se conhecer os gestos típicos do candidato.

Nesse teste o candidato é avaliado fazendo riscos verticais paralelos em uma folha em branco. Ao aplicar-se o teste o candidato é instruído a manter a folha de forma mais reta possível, realizar os traços de cima para baixo e não reforçar os traços durante o processo.

Alguns candidatos realizam os palos inclinados entre 30° e 85° para direita, o que para Alves e Esteves (2004, p.42) “significa um predomínio do sentimento sobre a razão em proporção à respectiva inclinação, diminuição a capacidade e do rendimento no trabalho”.

Alves e Esteves (2004, p. 43) enfatizam sobre o esforço do candidato:

O esforço empregado no ato de escrever pode se manifestar de três maneiras: na firmeza com que segura o lápis, no apoio da mão ou braço na carteira ou na pressão do lápis sobre o papel. Porém, somente o último é

claramente perceptível, quanto maior a pressão mais espesso é o traço que fica sobre o papel, sendo que a pressão muito forte chega a dar sulco, que pode ser percebido quando se olha o outro lado do papel.

Segundo Levy (1959, *apud* VAN KOLCK, 1966, p. 85) “a pressão se relaciona ao nível de energia, em que as linhas firmes e pesadas indicam grande energia de ambição e as linhas finas, baixo nível de energia”. Há outros candidatos que realizam com uma pressão excessiva.

De acordo com Vels (1993, *apud* ALVES; ESTEVES, 2004, p.44) “a rapidez dos movimentos gráficos está intimamente ligada com a atividade, com a inteligência, com o temperamento e com a imaginação”. Os autores acrescentam que esse teste demonstra as capacidades intelectuais e manuais.

Os autores supracitados explicam que o padrão observado nos traços feitos pelo candidato demonstra sua personalidade. Nesse sentido, os arpões na escrita são gestos indicativos de agressividade, intransigência e autoritarismo, que, por sua vez, aparecem como traços pontiagudos.

4.4.4 Teste D2 – Atenção Concentrada

O teste D2 é um teste de atenção e concentração. Para Brickenkamp (2000, p. 12) “Permite, ainda, medir a velocidade de processamento da informação, a precisão e aspectos qualitativos relacionados com o desempenho”. O autor informa que esse teste permite avaliar o total de caracteres (indicador da rapidez de execução, capacidade, produtividade e motivação); o total de acertos (indicador da precisão e eficácia); o total de eficácia (indicador do controle da atenção e da relação entre a velocidade e meticulosidade na tarefa); o índice de concentração (indicador da capacidade de concentração); o índice de variabilidade (indicador da consistência na execução da tarefa); e, a porcentagem de erros (indicador da meticulosidade e da qualidade do desempenho).

4.4.5 Questionário de Avaliação Tipológica – QUATI

Salienta-se que o questionário de avaliação tipológica – QUATI é o teste desenvolvido que tem como objetivo analisar a personalidade dos candidatos durante as entrevistas.

Zacharias (2003, p.11) considera que esse teste permite:

[...] avaliar a personalidade através de escolhas situacionais que cada sujeito faz. Duas respostas são possíveis, o que definirá uma entre duas possibilidades opostas de atuação ou escolha. Os resultados serão fornecidos em um conjunto de três códigos que definirão a atitude consciente e as funções mais e menos desenvolvidas.

Sendo assim, o objetivo do teste é conhecer e entender a personalidade do candidato, por meio de possíveis acontecimentos do cotidiano, julgando com duas possibilidades de respostas. Os resultados serão descritos em códigos que vão definir o comportamento do candidato.

4.4.6 Dinâmica de Grupo

A dinâmica de grupo, tem por objetivo integrar, desinibir, aprender, apresentar, promover o conhecimento entre as pessoas e analisa o candidato enquanto ser social que vive em grupo, pois colhem informações no âmbito individual. A dinâmica de grupo foi desenvolvendo, tornando-se um campo de pesquisa, com o objetivo de estabelecer a relação de causa e efeito entre os fenômenos grupais. A dinâmica de grupo é diferente das outras técnicas de seleção justamente porque considera o aspecto grupal (GIL, 2001).

4.5 LAUDO/RELATÓRIO

No laudo contêm todos os dados coletados e analisados do candidato. Nesse documento deve conter os dados gerais do candidato (nome, idade, profissão, residência), respostas das entrevistas, testes psicológicos, observações e intervenção verbal do psicólogo.

Segundo a Resolução do Conselho Federal de Psicologia nº 007/2003:

O laudo ou relatório psicológico é um instrumento de natureza e valor científico que descreve situações, condições psicológicas e suas multideterminações investigadas no decorrer do processo de avaliação psicológica. Sua finalidade é relatar o encaminhamento, as intervenções, o diagnóstico, estabelecer prognóstico e a evolução do caso, além de orientar, sugerir e/ou solicitar uma proposta terapêutica.

Em vista disso, constata-se que o laudo ou relatório psicológico tem a finalidade de apresentar os procedimentos e conclusões gerados pelo processo da avaliação psicológica, relatando as possíveis intervenções, diagnóstico, orientação e sugestão.

5 METODOLOGIA

5.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A característica da pesquisa realizada foi bibliográfica e pesquisa de campo de caráter descritivo e qualitativo. De acordo com Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa bibliográfica se relaciona quanto aos métodos, assim, são agrupadas em concordância com seu delineamento. Nota-se que a importância da pesquisa bibliográfica evidencia-se por ser a base de qualquer estudo.

A pesquisa de campo caracteriza-se pela observação dos fatos, dessa forma, buscou investigar uma empresa de seguimento de higiene pessoal, para identificar os pontos positivos e negativos do trabalho de recrutamento e seleção de candidatos e, avaliar as possíveis intervenções necessárias. Além desta, foi utilizada a descritiva, que conforme Pereira (2016, p. 90) “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Segundo Duarte (2002) a qualitativa caracteriza sua ocorrência e se relaciona com outros fatores.

Assim, a qualitativa refere-se para analisar os dados obtidos no questionário para que se possa compreender o pensamento do colaborador e sugerir algumas alterações no processo de recrutamento.

Inicialmente a pesquisa fora de observação. Gil (2008) aborda que é próprio do ser humano fazer observações, ou seja, é o seu método básico para colher informações. A observação foi realizada durante cinco dias para compreender o processo de recrutamento e seleção, posteriormente, analisando a gamba (local real) e a atuação de alguns colaboradores. Por fim, foram aplicados questionários para gerar os dados necessários para verificar se os objetivos foram atingidos e para realizar análise final. Os questionários, por sua vez, foram aplicados durante o intervalo dos colaboradores, as escolhas dos candidatos analisados foram de forma

aleatória.

5.2 AMBIENTE DA PESQUISA

A empresa analisada é do segmento higiene pessoal com o seguimento em papel higiênico, papel toalha, fraldas e absorventes está situada no município de Anápolis-GO. Sua estrutura organizacional é composta por 1000 funcionários, sendo colaboradores diretos e indiretos. A coleta de dados fora realizada pelo uso de técnicas (questionários) de todo o processo de recrutamento e seleção, desde a divulgação das vagas à contratação.

A estrutura física da empresa compõe-se com três máquinas de conversão fraldas, duas máquinas de conversão de absorventes, três máquinas de conversão de guardanapos, três máquinas de fabricação de papel e cinco máquinas de conversão de papel higiênico (sendo fabricado o papel para ser convertido em guardanapo e papel higiênico).

No que corresponde ao setor de recursos humanos, sua estrutura organizacional é composta por uma coordenadora, uma psicóloga (responsável pela contratação de colaboradores), quatro assistentes de recursos humanos (responsáveis pelo departamento pessoal) e duas jovens aprendizes.

5.3 SUJEITOS DE PESQUISA

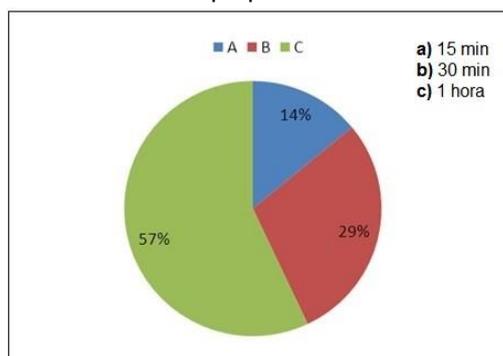
As informações foram coletadas entre os meses de setembro e outubro de 2017, mediante autorização da empresa para fins acadêmicos.

O setor de fraldas e absorventes possui 600 funcionários e é o setor que mais possui colaboradores. Foram aplicados em 60 colaboradores, dentre os quais 45 homens (faixa etária: 26-36 anos) e 15 mulheres (faixa etária: 24-32 anos) com a data de admissão entre 2 a 7 anos. A escolha dos candidatos fora aleatório, entregando o questionário escrito e, respectivamente explicando sua função a fim de verificar as possíveis mudanças e/ou melhorias no setor de recursos humanos.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Por meio dos questionários aplicados, observou-se os seguintes resultados:

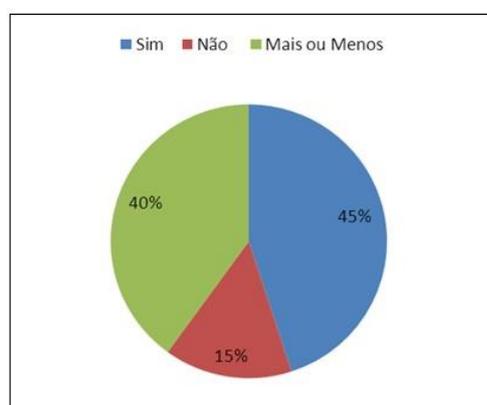
Gráfico 1- Tempo para ser entrevistado



Fonte: Dados obtidos pelos autores, 2017.

O Gráfico 1 refere-se ao seguinte questionamento: Por ocasião do seu recrutamento, quanto tempo você aguardou para ser entrevistado? Pode-se analisar que 57% dos entrevistados informaram que a espera de aproximadamente de 1 hora. Sendo assim, constatou-se que o entrevistador precisa de um treinamento para que esteja apto a se organizar e atender os candidatos com o atraso máximo de 15 minutos. Segundo Chiavenato (2010) o treinamento é o processo educacional, aplicado de forma sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem atitudes, conhecimentos e habilidades em função de objetivos definidos.

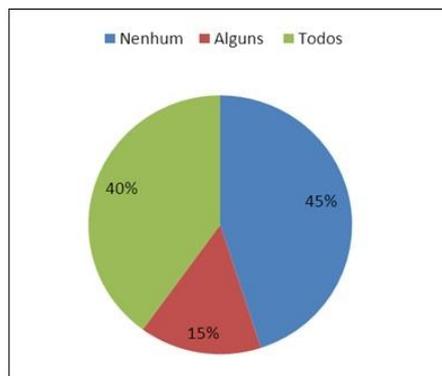
Gráfico 2- Informações sobre a vaga



Fonte: Dados obtidos pelos autores, 2017.

O Gráfico 2 refere-se à proposta: O entrevistador relatou todas as informações da vaga? Ao avaliar o gráfico, 45% informaram que sim, porém 40% informaram mais ou menos, ocasionando que o colaborador não compreenda qual atividade desempenhará depois de inserido na empresa, gerando insatisfação com a realidade. Novamente, constata-se que o entrevistador necessita de um treinamento para se lembrar de relatar as informações relevantes sobre a vaga. Os autores Bohlander; Snell (2015, p. 134) apontam que “muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamentos mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto-prazo [...]”.

Gráfico 3- Informações sobre os benefícios da empresa



Fonte: Dados obtidos pelos autores, 2017.

O Gráfico 3 corresponde ao seguinte questionamento? O entrevistador informou todos os benefícios da empresa? Verifica-se que 40% receberam todas as informações relativas dos benefícios, 45% não receberam nenhuma informação, 15% receberam um pouco. Nota-se que o entrevistador deixou de informar alguns benefícios, sendo assim, constata-se que o mesmo precisa de um treinamento. Com isso, motivará maior interesse no entrevistando querendo fazer parte da equipe.

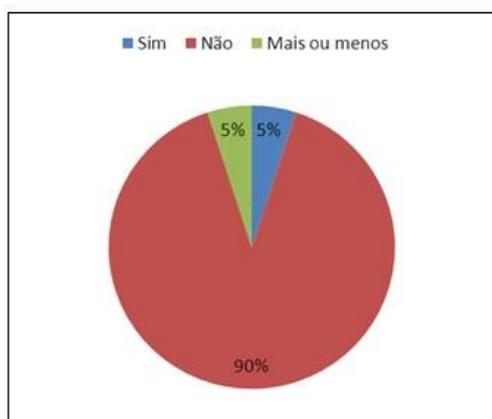
Gráfico 4- Retorno de outros entrevistadores



Fonte: Dados obtidos pelos autores, 2017.

O Gráfico 4 representa à seguinte proposta: Em quanto tempo outros entrevistadores ligaram posicionando as entrevistas? Constata-se que 60% dos entrevistados responderam que passaram aproximadamente 15 dias aguardando resposta, 30% cerca de 7 dias e 10% não receberam resposta. Nota-se que nesse período, o candidato passa por uma fase de ansiedade, angústia e aflição. É preciso que o entrevistador consiga informar o resultado com maior agilidade e eficiência possível, diminuindo assim, os desconfortos causados. De acordo com Allen, Leonard e Swedo (1995, p. 34) “a ansiedade é um sentimento vago e desagradável de medo, apreensão, caracterizado por tensão ou desconforto derivado de antecipação de perigo, de algo desconhecido ou estranho”.

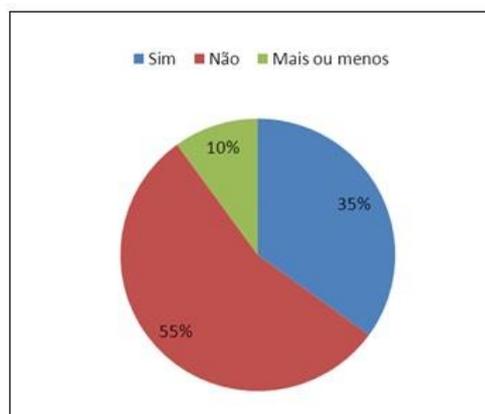
Gráfico 5- Entrevistador informa caso o resultado seja negativo



Fonte: Dados obtidos pelos autores, 2017.

O Gráfico 5 apresenta o seguinte questionamento: Caso o resultado seja negativo, o entrevistador informou o motivo? Verifica-se que 90% dos entrevistados informaram não receber nenhum relato negativo concernente à entrevista. Com isso, impossibilita de comunicar ao candidato seus pontos fracos, seja na maneira de falar ou nervosismo. Aconselha-se um treinamento ao psicólogo onde irá “aprender” em como transmitir sem ser inconveniente.

Gráfico 6- Informações prestadas foram cumpridas

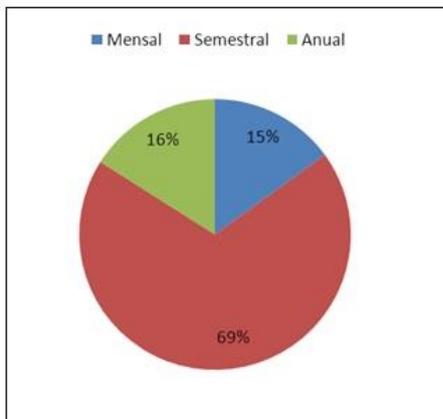


Fonte: Dados obtidos pelos autores, 2017.

O Gráfico 6 refere-se à seguinte proposta: As informações prestadas depois de admitido(a) foram cumpridas na íntegra? Devido a falha de comunicação evidenciada nos gráficos 2 e 3, 55% dos entrevistados relatam que não foram cumpridas todas atividades informadas na entrevista integralmente, gerando ao funcionário insatisfação na empresa. Por meio do treinamento desenvolve-se a

comunicação entre entrevistador e entrevistando.

Gráfico 7- *Feedback* sobre os pontos positivos e negativos



Fonte: Dados obtidos pelos autores, 2017.

O Gráfico 7 corresponde o seguinte questionamento: Você recebe *feedback* sobre os pontos positivos e negativos? Percebe-se que 69% dos funcionários informaram receber semestral, 15% mensal e 16% anual. Chiavenato (2004) enfatiza que o *feedback* repassado aos funcionários aumenta o grau da relação funcionário/organização, contribuindo fortemente em um estrutura organizacional participativa e inovadora.

Gráfico 8- Satisfação com os benefícios fornecidos pela empresa

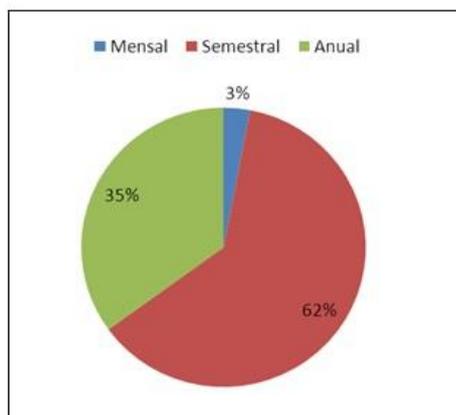


Fonte: Dados obtidos pelos autores, 2017.

O Gráfico 8 refere-se ao seguinte questionamento: Você está satisfeito com os benefícios fornecidos pela empresa? Analisando os resultados, 53% informaram estarem insatisfeitos com os benefícios. Segundo Locke (1987, *apud*

BERGAMINI; CODA, 1997, p.73) afirma que “a satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre [...] o seu trabalho”.

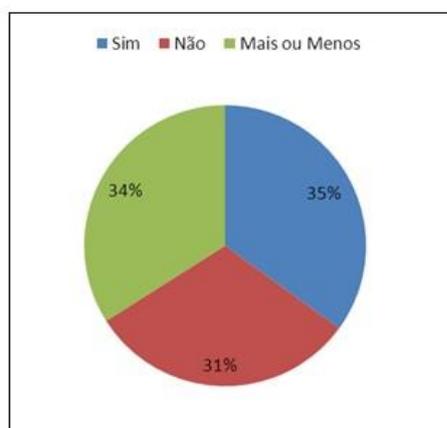
Gráfico 9- Frequência da seleção interna



Fonte: Dados obtidos pelos autores, 2017.

O Gráfico 9 corresponde ao seguinte questionamento: Com que frequência ocorre à seleção interna? Nota-se que 62% informaram ocorrer semestral. Verifica-se que esse indicador é baixo para uma empresa com 1.000 funcionários. É aconselhado que aumente as seleções internas para que o colaborador se sinta motivado a crescer e ampliar seus horizontes na empresa. Conforme Chiavenato (2004) um funcionário motivado recompensa à organização com suas ações, habilidades e competências, gerando forte compromisso na qualidade e produtividade.

Gráfico 10- Dinâmica e/ou teste psicológico durante a entrevista



Fonte: Dados obtidos pelos autores, 2017.

O Gráfico 10 corresponde à seguinte proposta: Durante a entrevista,

obteve alguma dinâmica e/ou teste psicológico? Verifica-se que 35% responderam sim, 34% responderam mais ou menos e 31% informaram que não obtiveram nenhuma dinâmica e testes. Vale ressaltar que a aplicação de testes psicológicos são eficientes e trazem uma série de benefícios. O objetivo da dinâmica em grupo é criar um ambiente onde os colaboradores possam se conhecer melhor bem como verificar a qualidade e defeitos uns dos outros, por meio dela o colaborador consegue resolver conflitos externos, realizando um processo de reconstrução de tarefas, condutas, afetos entre si e o indivíduo.

Wahrlich (1974, p. 141) em suas obras descreve que:

[...] os papéis desenvolvidos no grupo propiciarão a atualização das diferenças individuais e não receitas de condutas normativas, o desenvolvimento de conceitos como frutos da interação, a aprendizagem de novas maneiras de interagir, desenvolvendo as habilidades e talentos, à maneira dos diferentes músicos que compõem uma orquestra. Sanções, persuasão, manipulação cedem lugar a uma relação de integração, permitindo encontrar soluções através das quais as partes obtêm seus objetivos sem que nenhuma seja obrigada a sacrificar sua essência.

O autor supracitado esclarece que as dinâmicas são realizadas com a finalidade de melhorar o meio empresarial. Além disso, identificam as ideias, posições, pontos fracos e fortes dos candidatos. Nota-se que esses parâmetros corroboram com o profissional responsável.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É incontestável a importância das pessoas dentro de uma organização, visto que são elas que executam os propósitos instituídos pelos gestores. O estudo analisou que a correta execução do processo de recrutamento e seleção de candidatos pode garantir que a empresa tenha sempre bons profissionais em atuação, visando contribuir para o crescimento e desenvolvimento.

Esse processo de recrutamento e seleção não é simples. É necessário empenho de profissionais capacitados da área de recursos humanos para escolher corretamente o candidato. As atividades envolvidas em recrutamento, tais como, selecionar currículos, realizar entrevistas, aplicar testes psicológicos, elaborar laudos e realizar a contratação é o longo processo que os profissionais de recursos humanos enfrentam. Essas tarefas surgem com a necessidade de contratar novos colaboradores para a empresa. Apesar de árduo, o trabalho traz bons resultados. Quando um bom profissional é encontrado, a empresa ganha um reforço, ou seja, renova-se as práticas de atuação e inova nas ações cotidianas.

Vale ressaltar que esse processo nem sempre foi aplicado de forma correta. Muitas vezes, o trabalho desenvolvido durante o processo de entrevista não corresponde ao que se espera, como, demora no atendimento, falha de comunicação sobre a vaga e benefícios que a empresa oferece. Segundo Guimarães & Arieira (2005) um recrutamento bem feito é sinônimo de economia para a empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de treinamentos, visto que um profissional capacitado intera-se rapidamente dos objetivos da organização.

O Recrutamento de pessoal visa escolher os candidatos qualificados em uma triagem inicial mesclando a necessidade da empresa com as aptidões do funcionário a ser escolhido para o cargo. A coleta de dados pode ser feita de várias formas.

O banco de dados on-line tem sido o meio mais eficaz, rápido e econômico para a iniciação do processo. Januzzi (2010) afirma que "as empresas utilizarão cada vez mais o recrutamento pela Internet e isso vai forçar os recrutadores a obterem competências específicas". O Recrutamento e a Seleção integram-se no planejamento para captação cuidadosa de pessoal. A seleção constitui na escolha do melhor candidato, aquele que cumpre com as exigências da empresa para o preenchi-

mento da vaga. Quanto maior o número de candidatos recrutados, maior será a possibilidade de serem selecionados bons funcionários.

Portanto, por meio do estudo realizado em uma rica bibliografia e análise de dados, nota-se que a empresa precisa investir mais no processo de recrutamento e seleção, como, aplicar treinamentos, obter mais agilidade nos retornos e *feedback*, utilizar mais o processo externo e buscar implantar mais benefícios a fim de motivar os colaboradores. Sendo assim, percebe-se que pessoas motivadas geram melhores desempenhos para a empresa.

Vale ressaltar que a empresa que se preocupa em realizar um bom processo seletivo está de fato procurando o funcionário ideal para ocupar o cargo disponível e, não somente preencher o cargo sem nenhum tipo de critério. Isto afeta significativamente os custos da empresa, a motivação dos funcionários e consequentemente sua produtividade. Diante disso, essa proposta pode ser desenvolvida em outras empresas com seguimentos distintos a fim de analisar os instrumentos utilizados nesse processo.

8 REFERÊNCIAS

ALBERTON, L. Uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental. 2002. 272 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina. 2002.

ALLEN, A. J.; LEONARD H.; SWEDO S. Conhecimentos atuais de medicamentos para o tratamento de distúrbios de ansiedade na infância. **Bethesda**, v. 34, p. 876-986, 1995.

ALVES, Iraí Cristina Boccato. **Teste não verbal de inteligência**. 3. ed. São Paulo: Vetor, 2002.

ALVES, I. C. B.; ESTEVES, C. **O teste palográfico na avaliação da personalidade**. São Paulo: Vetor, 2004.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BOHLANDER, George W.; SNELL; Scott A. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BRICKENKAMP, R. **Teste D2: atenção concentrada**. Manual: instruções, avaliação, interpretação. 7. ed. São Paulo: Centro Editor de Testes e Pesquisa em Psicologia, 2000.

Conselho Federal de Psicologia – CFP. (2003). Resolução CFP nº 007/2003. **Institui o manual de elaboração de documentos escritos produzidos pelo psicólogo, decorrentes de avaliação psicológica e revoga a Resolução**. Disponível em: < https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2003/06/resolucao2003_7.pdf > Acesso em: 20 set. 2017.

Conselho Federal de Psicologia – CFP (2013). **Teste Psicológicos – Conselho Defende o uso Responsável e ético dos Instrumentos de Avaliação**. Disponível em: < <https://site.cfp.org.br/campanha-do-cfp-quer-barrar-banalizacao-de-testes-psicologicos/> > Acesso em: 27 abril. 2018.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: edição compactada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humano nas organizações**, 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**. Rio de Janeiro, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

JANUZZI, Lidercio **Recrutamento on-line: uma realidade cada vez mais presente nas empresas**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3739&org=3>. Acesso em 03 maio. 2010,20; 08

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PASQUALI, L. **Técnicas de exame psicológico - TEPI**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Ltr Anhanguera, 2010.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. L. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

Van Kolck, O.L. (1966) Sobre a técnica do desenho da figura humana na exploração da personalidade. Bolelim nº 293, Psicologia Educacional, 7, São Paulo: USP.

ZACHARIAS, J. J. de M. **QUATI – Questionário de Avaliação Tipológica**. 5. ed. São Paulo, 2003.

WAHRLICH, B. M. de S. **Uma análise das teorias da organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

9 APÊNDICE

APÊNDICE A- Questionário

Perfil do Candidato

Data de admissão: _____

Gênero: _____

Questionário

- 1) Por ocasião do seu recrutamento, quanto tempo você aguardou para ser entrevistado?

15 minutos	30 minutos	1 hora
------------	------------	--------

- 2) O entrevistador relatou todas as informações da vaga?

Sim	Não	Mais ou menos
-----	-----	---------------

- 3) O entrevistador informou todos os benefícios da empresa?

Nenhum	Alguns	Todos
--------	--------	-------

- 4) Em quanto tempo outros entrevistadores ligaram posicionando as entrevistas?

7 dias	15 dias	Não entrou em contato
--------	---------	-----------------------

- 5) Caso o resultado seja negativo, o entrevistador informou o motivo?

Sim	Não	Parcialmente
-----	-----	--------------

- 6) As informações prestadas depois de admitido(a) foram cumpridas na íntegra?

Sim	Não	Mais ou menos
-----	-----	---------------

- 7) Você recebe *feedback* sobre os pontos positivos e negativos?

Mensal	Semestral	Anual
--------	-----------	-------

- 8) Você está satisfeito com os benefícios fornecidos pela empresa?

Péssimo	Regular	Ótimo
---------	---------	-------

- 9) Com que frequência ocorre à seleção interna?

Mensal	Semestral	Anual
--------	-----------	-------

- 10) Durante a entrevista, obteve alguma dinâmica e/ou teste psicológico?

Sim	Não	Mais ou menos
-----	-----	---------------