



## Sandra Regina Uliano Smaniotto

Psicóloga, Especialista em Psicologia Organizacional, pós-graduada em Administração de Empresas com ênfase em Recursos Humanos. Mestre em Educação pela UNICAMP. Atua há 25 anos na área de Recursos Humanos, sendo 18 como Consultora em Desenvolvimento Humano. Docente de cursos de Graduação e

Pós-graduação. Coordenou um curso Tecnológico de Gestão em Recursos Humanos durante 10 anos. Diretora e Consultora da Crescer Desenvolvimento Empresarial e Gerencial Ltda.

## Captação e Seleção de Talentos

Uma das atribuições da área de Gestão de Pessoas é a captação e seleção de talentos. É preciso atrair e selecionar as pessoas certas para a empresa, pois sabemos que o diferencial competitivo das organizações são as pessoas.

Para realizar uma boa seleção é necessário ter candidatos qualificados de acordo com o perfil previamente estabelecido, por este motivo escolher as fontes de recrutamento adequadas pode ser determinante entre ter um número suficiente ou não de candidatos para realizar o processo seletivo.

Como ressalta Chiavenato (2004, p.113) recrutamento é

um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

A captação e/ou atração de candidatos pode ser interna ou externa. O recrutamento interno pode ser definido como o preenchimento das vagas e oportunidades feito pelos próprios funcionários, e o recrutamento externo como o preenchimento das vagas e oportunidades feito pela admissão de candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho.

## MÚLTIPLOS OLHARES

Existem diversas fontes de recrutamento externo que devem ser escolhidas de acordo com o profissional que está sendo procurado, para atrair o maior número de pessoas com o perfil desejado. As principais fontes utilizadas são: apresentação espontânea, indicação de funcionário, intercâmbio com outras empresas, classificados em jornais, classificados em revistas, escolas, internet, feira de empregos, placa na portaria da empresa, agências de emprego, PAT (Posto de Atendimento do Trabalhador), carro de som, redes sociais.

Após captar o maior número de candidatos, seja interna ou externamente, inicia-se o processo seletivo, que é o processo de escolha dos candidatos entre aqueles recrutados. Existem diversas técnicas de seleção que podem ser utilizadas nos processos seletivos, como a entrevista, a dinâmica de grupo e testes de conhecimento, de desempenho e psicológico, sendo a entrevista a principal técnica utilizada nos processos seletivos. A escolha da técnica adequada influencia no resultado final do processo seletivo.

Entende-se que a escolha das fontes de recrutamento, bem como as técnicas de seleção adequadas ao perfil profissional que se está buscando contribui para a realização de uma seleção eficaz.

Este artigo tem por objetivo relatar o resultado de uma pesquisa realizada pelos alunos do terceiro período do curso de Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Padre Anchieta. Ela foi realizada na disciplina de Técnicas de Recrutamento e Seleção de Pessoal com o objetivo de proporcionar aos alunos a relação entre a teoria e as práticas adotadas pelas empresas no que tange as fontes de recrutamento e as técnicas de seleção.

### Metodologia

Foi desenvolvida uma pesquisa de campo, na qual os alunos foram divididos em grupos de quatro componentes e cada grupo ficou responsável por aplicar o questionário em duas empresas. O questionário foi elaborado pela professora e disponibilizado aos alunos, desta forma foi possível uniformizar as questões e obter um resultado quantitativo.

### Resultado

Obteve-se resposta de 46 empresas, que estão localizadas nas cidades de Jundiá, Jarinu, Itatiba, Cabreúva, Várzea Paulista, Campo Limpo Paulista, Louveira, Barueri e Cajamar.

Os dados foram divididos em duas partes: fontes de recrutamento e técnicas de seleção. E cada uma foi desmembrada e será apresentada por níveis: operacional, administrativo e de liderança.

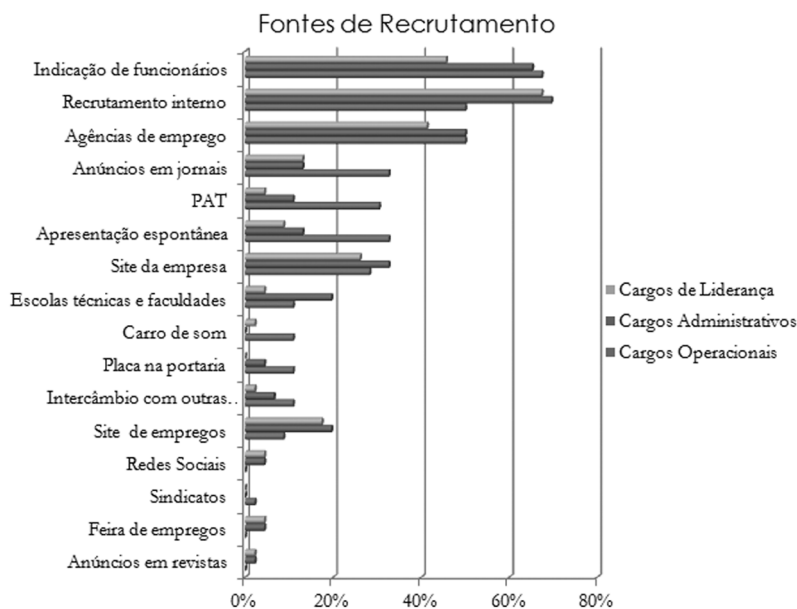


Gráfico 1: Fontes de Recrutamento

Ao analisar as fontes de recrutamento mais utilizadas pelas empresas respondentes constatam-se as três fontes mais utilizadas para cargos operacionais são: indicação de funcionário (67%), recrutamento interno (50%) e agência de emprego (50%). Para os cargos administrativos são: indicação de funcionário (65%), recrutamento interno (70%) e agência de emprego (50%); e para cargos de liderança são: recrutamento interno (67%), indicação de funcionário (46%) e agência de emprego (41%).

Percebe-se que a indicação de funcionários, o recrutamento interno e as agências de emprego são as fontes de recrutamento mais utilizadas para os três níveis – operacional, administrativo e de liderança. A utilização das agências pode ser explicada pela terceirização das atividades de recrutamento e seleção que iniciou na década de 90 e que acontece ainda hoje. O recrutamento interno aponta uma tendência, que é o aproveitamento e a retenção dos talentos, principalmente em tempos de escassez de mão de obra qualificada.

## MÚLTIPLOS OLHARES

Com relação a indicação de funcionários, é uma outra tendência provocada pelo aumento da oferta de vagas e a baixa procura dos recursos humanos, o funcionário que gosta da empresa divulga as qualidades da mesma para seus conhecidos e que, influenciados por estes, se candidatam. Outro fator importante com relação a indicação, é que os funcionários procuram indicar “pessoas boas”, aquelas em que confiam e se mostram responsáveis e que possuem o perfil desejado pela empresa, o que facilita o processo seletivo.

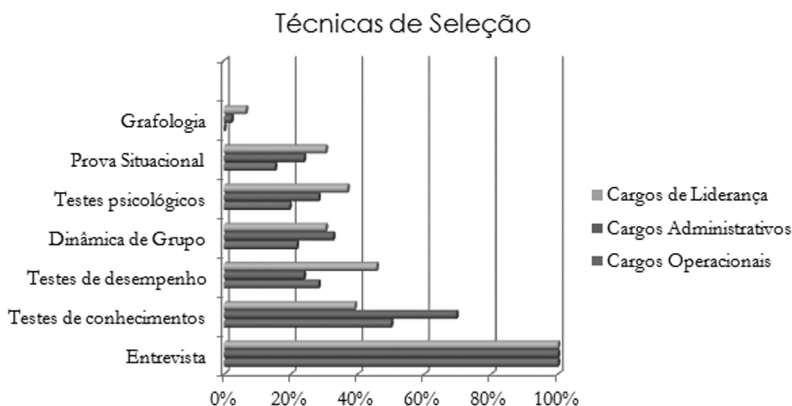


Gráfico 2: Técnicas de Seleção

Ao analisar as técnicas de seleção mais utilizadas pelas empresas respondentes percebe-se que a entrevista é utilizada por todas as empresas em todos os níveis hierárquicos. A segunda mais utilizada são os testes de conhecimento, para cargos administrativos (70%), cargos operacionais (50%) e cargos de liderança (39%). A terceira mais utilizada são os testes de desempenho, para cargos de liderança (46%), cargos operacionais (28%) e administrativos (24%).

A utilização da entrevista em processos seletivos sempre foi uma prática, o que se constata com estes resultados é que as empresas respondentes estão procurando utilizar mais de uma técnica em seus processos seletivos, principalmente para os cargos de liderança, o uso de dinâmicas de grupo (30%), prova situacional (30%), testes de conhecimento (39%), desempenho (46%) e psicológico (37%) e grafologia (7%). Isso indica que nos processos seletivos estão investigando além do conhecimento técnico, os aspectos comportamentais dos candidatos, portanto, buscando pela pessoa certa para a empresa e não apenas para o cargo.

## Considerações Finais

Percebe-se que as empresas respondentes estão procurando utilizar diferentes formas de atrair candidatos, visto que para muitos segmentos existem poucos candidatos qualificados, bem como pela escassez de mão de obra estão procurando aproveitar seus talentos internos.

Com relação às técnicas de seleção, estão aplicando mais do que uma técnica, o que possibilita a análise dos candidatos em diferentes momentos e perspectivas e que aumenta a chance de acerto na escolha da pessoa mais adequada.

## Referências Bibliográficas

CHIANEVATO, I. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos*. RJ: Elsevier, 2004

ALMEIDA, W. *Captação e Seleção de Talentos: repensando a teoria e a prática*. SP: Atlas, 2004