

# Técnicas de Seleção: uma Análise da sua Aceitação e Confiabilidade na Visão dos Seleccionadores e Candidatos

## Selection techniques: an analysis of their Acceptance and Reliability in the Recruiters' and Candidates' Views

Débora Roque Martins Juliani\*  
Gerson Antonio Melatti\*\*

\* Universidade Estadual de Londrina (UEL).

\*\* Universidade Estadual de Maringá (UEM).  
Universidade Estadual de Londrina (UEL).

### Resumo

Este estudo busca proporcionar conhecimento acerca das técnicas de seleção de pessoas, um processo de extrema importância para Gestão de Pessoas, pois seus resultados podem contribuir positivamente ou negativamente para o sucesso das organizações, já que a escolha de profissionais reflete nos resultados. Algumas técnicas de seleção já são consagradas e têm sua eficiência comprovada pela maioria dos seleccionadores, porém outras mais inovadoras são causa de discussão entre especialistas e têm na sua insegurança quanto à eficiência, uma grande barreira na aplicação. Para conceituar e classificar as técnicas de seleção utilizou-se uma revisão teórica e para identificar sua aceitabilidade e confiabilidade foi aplicado um questionário aos seleccionadores e outro aos candidatos. Foram consultadas 11 empresas que atuam com seleção de pessoas e 50 indivíduos participantes de diversos processos de seleção. Constatou-se que as empresas têm mais confiança nas técnicas tradicionais por aplicá-las há mais tempo e que os candidatos consideram certas técnicas injustas, ineficientes e vexatórias, e em sua maioria, apesar de reagirem com surpresa às técnicas modernas, consideram que elas tornam mais justo o processo de seleção. Conclui-se que é urgente uma reflexão sobre as técnicas de seleção utilizadas pelas organizações, bem como se deve avaliar a percepção dos candidatos sobre a eficácia dos métodos utilizados.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Seleção. Técnicas de seleção.

### Abstract

*This study aims at providing some knowledge about people selection techniques. Selection is a highly important process for People Management, as its outcomes may contribute positively or negatively for the success of the organizations, once the choice of professionals influences the results obtained. Some selection techniques are already renowned and have been proved efficient by most of the recruiters; however, some more innovative ones are subjects of arguments among specialists and, due to doubts about their efficiency, there are many barriers to their applications. A theoretical review was carried out in order to conceptualize and classify the selection techniques. To identify their acceptability and reliability, different questionnaires were applied to recruiters and candidates. Eleven companies that work with people selection were consulted, as well as fifty individuals participating in several selection processes. It has been verified that companies rely more often on traditional techniques because they have used them longer and that candidates regard certain techniques as unfair, inefficient and humiliating. Also, the majority of the candidates, despite showing surprise in face of modern techniques, consider that they make the selection process fairer. It is concluded that it is urgent to reflect upon the selection techniques used by organizations, as well as to assess the candidates' perception about the efficiency of the methods used.*

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

## 1 Introdução

O mercado, os negócios e as empresas estão em constantes mudanças devido à necessidade de aumentar a produtividade e obter mais lucratividade. Em virtude dessa situação, entre outras, as organizações passaram a dar mais importância ao processo de seleção e conseqüentemente exigir mais no momento de buscar profissionais no mercado de trabalho.

É indispensável que o processo de seleção seja eficaz e que permita a escolha da pessoa certa com todas as

qualificações para o cargo. Um processo de seleção mal elaborado significa comprometer a empresa. Em curto prazo pode provocar queda na produtividade e aumento na rotatividade (*turnover*) e em longo prazo comprometerá o desempenho dos colaboradores, conseqüentemente aumentando os custos para manutenção do quadro de funcionários, o que traz prejuízos financeiros à empresa.

Neste contexto torna-se de extrema urgência o estudo de tal tema que reforça a importância da utilização dos testes de maneira adequada, evitando erros na contratação, injustiças com o candidato.

## 2 Materiais e Métodos

Como objetivo principal da pesquisa, buscou-se descrever a importância das técnicas de seleção para as organizações, verificando a aceitação e confiabilidade das técnicas tradicionais e inovadoras, sob o ponto de vista dos seleccionadores e candidatos. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica (com base em material publicado e acessível ao público em geral, tais como, livros, revistas, jornais e redes eletrônicas) e pesquisa de campo.

Definiu-se como população a ser pesquisada os seleccionadores e gestores de recursos humanos que atuam em grandes empresas na região de Londrina - PR e empresas especializadas em recrutamento e seleção, bem como profissionais à procura de colocação no mercado.

Para a realização da pesquisa foram elaborados dois instrumentos de coleta de dados. Um primeiro questionário com questões de múltipla escolha que foi enviado por correio eletrônico para 20 empresas de grande porte e empresas especializadas em recrutamento e seleção. Dos 20 questionários enviados, 11 foram respondidos, representando 55 % do universo de pesquisa. Esta fase foi muito prejudicada pela dificuldade de contato com as empresas e demora ou ausência de resposta aos *e-mails* encaminhados.

O objetivo foi identificar, entre as empresas, o seu perfil, o perfil do seleccionador, quais eram as principais características do processo de seleção, as técnicas utilizadas e porque e qual a reação em relação às técnicas modernas e tradicionais.

O segundo instrumento, um questionário com questões de múltipla escolha, foi respondido por candidatos envolvidos em processos de seleção. Os candidatos foram contatados pessoalmente pela autora de maneira aleatória e sempre procurando a maior diversidade de público possível. Foram consultados 75 candidatos participantes de processos de seleção de pessoas. Dos consultados, 63 responderam à pesquisa e dentre os que responderam 13 respondentes foram descon-siderados pelo pesquisador por não contribuírem com a finalidade do estudo. Portanto, foram coletadas informações de 50 indivíduos, o que representa 66 % do universo de pesquisa considerado no trabalho.

O objetivo do questionário foi identificar o perfil dos candidatos, de quantas e quais técnicas já havia participado, sua opinião sobre as técnicas e sua reação.

Os dados foram tabulados e transformados em gráficos na forma de porcentagens e frequência das alternativas assinaladas utilizando-se planilhas do Microsoft Excell.

## 3 Surgimento e Evolução da Área de Recursos Humanos

Gil (2001, p. 19) explana que:

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo.

Segundo Carvalho (1997) as atividades da Administração de Recursos Humanos surgiram no início do séc. XX, apresentando evolução mais significativa a partir da década de 20.

De acordo com Dutra (2002) a gestão de pessoas já existia desde a antiguidade, mas apenas se desenvolveu a partir do século XIX e XX.

Na Inglaterra, a preocupação com a gestão de pessoas foi mais notada desde a revolução industrial por pressões dos sindicatos e do parlamento. Nos EUA a gestão de pessoas foi sistematizada no movimento de Administração Científica e começa a causar preocupação por receio da organização dos trabalhadores. Na França são observadas no século XIX discussões acerca da gestão de pessoas em conjunto com as discussões sobre as relações de trabalho e regulamentação social do trabalho. No entanto é século XX que a Gestão de Pessoas se estrutura.

A escola da Administração Científica serviu de base para estruturação da área de Recursos Humanos, suas idéias geraram um modo de trabalho que foram essenciais para o desenvolvimento econômico do mundo ocidental durante o pós-guerra. No Brasil, esse período divide-se em: até 1930, onde, a atividade industrial era incipiente e nesta fase, denominada pré-jurídico-trabalhista, não havia preocupação com uma gestão estruturada de pessoas e não havia legislação que disciplinasse as relações empregatícias. E de 1930 a 1964, fase em que se inicia a formação de leis disciplinadoras e mediadoras de conflitos entre capital e trabalho e formação de sindicatos, período que ficou marcado pela gestão burocrática de pessoas e que se resumia apenas em atender às exigências legais.

Dos anos 60 aos anos 90 o mundo viveu um importante período de transição e amadurecimento, refletindo na área de Gestão de Pessoas. Os anos 90 foram ricos em aprendizado sobre novas propostas, e hoje temos um lastro oferecido por diversas experiências que trazem novas abordagens para a gestão de pessoas.

No Brasil, porém, após 1964 houve uma intervenção estatal que duraria pelos próximos 30 anos que somente seria revertida no final dos anos 90. Empresas multinacionais foram impulsionadas a se instalar no país trazendo práticas estruturadas, baseadas no paradigma taylorista/fordista de gestão de pessoas, iniciando-se então a gestão profissionalizada de pessoas.

Dutra (2002) acredita, no entanto, que o processo de gestão de pessoas no Brasil é marcado ainda, na maioria das empresas, por características legais e pelo referencial taylorista e que é muito necessário repensar esse modelo de gestão.

### 3.1 Seleção de pessoas

A seleção é um processo que inicia, na verdade, no recrutamento. O recrutamento é uma responsabilidade da área de Recursos Humanos, tal como a seleção, que objetiva pesquisar dentro e fora da empresa candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis em determinada organização (CARVALHO, 1997). Uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa não despenda

tempo nem dinheiro na seleção.

Para Gil (2001, p.17) “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 130) a:

Seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.

Segundo o mesmo autor a importância do processo se dá porque o ponto forte ou fraco de uma organização é a qualidade das pessoas que nela trabalham, pois são as pessoas que lidam com diversos processos na empresa, criam e atendem os clientes. Quando essas empresas perdem funcionários elas precisam substituí-los ou quando, devido à expansão, precisam de mais funcionários elas ativam o processo de agregar pessoas. A seleção de pessoas integra esse processo e é colocada em prática logo após o recrutamento. Assim, recrutamento e seleção fazem parte do processo de introdução de novos elementos na organização.

Na visão de DeCenzo e Robbins (2001) a seleção apropriada pode reduzir os custos de substituição e de treinamento, diminuir os problemas jurídicos e resultar em uma força de trabalho mais produtiva. O objetivo principal do processo seletivo é prever qual candidato terá mais sucesso depois de contratado e também informar os candidatos acerca do cargo e da organização.

### 3.2 Métodos tradicionais de seleção

Entrevista de seleção: “A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra” (CHIAVENATO, 2004 p. 140). O autor ainda explica que é a técnica mais utilizada e pode ser aplicada, por exemplo, na triagem inicial; entrevista pessoal inicial; entrevista técnica; entrevista de aconselhamento; entrevista de avaliação e entrevista de desligamento.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003) a entrevista assume papel central no processo de seleção, primeiro porque é extremamente prática quando é pequeno o número de candidatos, depois, porque serve para outras finalidades como relações públicas e por último porque os entrevistadores mantêm muita confiança nos seus próprios julgamentos.

DeCenzo e Robbins (2001, p. 118) explicam que:

A entrevista é uma ferramenta de seleção quase universal, podendo assumir diversas formas. Pode ser apenas o encontro de duas pessoas, o entrevistador e o candidato ou envolver várias pessoas entrevistando um candidato. As entrevistas podem seguir algum padrão predeterminado, em que tanto as perguntas quanto as respostas serão previamente identificadas. A entrevista também pode ser projetada para criar um ambiente difícil, em que o candidato é submetido “ao teste” para se avaliar seus níveis de confiança (entrevista de estresse).

Os autores ainda afirmam que independente da maneira como é conduzida, raramente alguém é contratado sem uma ou mais entrevistas. Gil (2001) compartilha com a definição de DeCenzo Robbins (2001) quando afirma que a entrevista é um dos mais práticos e flexíveis instrumentos de seleção. Concorda também que ela possui certas limitações. E ainda acrescenta que a eficácia da entrevista tem muito a ver com a competência técnica do entrevistador.

Testes de conhecimento: de acordo com Chiavenato (2004 p.145.) “as provas de conhecimentos são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido”. O autor destaca que devido a enorme variedade de provas, classificam-se quanto à forma de aplicação (orais, escritas ou de realização), abrangência (gerais ou específicas) e organização (tradicional ou objetivas).

Testes Psicológicos: “são baseados em amostras estatísticas de comparação, aplicados sob condições padronizadas e utilizados como medidas de desempenho” (CHIAVENATO, 2004, p. 147). Gil (2001) concorda que esses testes são úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Acrescenta que embora não se negue a importância dos testes, reconhece-se que são eficientes para avaliação de candidatos para tarefas de escritórios, mas não proporciona bons resultados para tarefas executivas. E alerta que para a eficiência dos testes é essencial que sejam aplicados com grande perícia por profissionais habilitados.

Testes de Personalidade, para Chiavenato (2004) são testes de personalidade que revelam aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter e pelo temperamento.

Técnicas de Simulação, são essencialmente dinâmicas de grupo, deixam de lado o tratamento individual e isolado para centrar-se em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social (CHIAVENATO, 2004). Segundo Gil (2001) é um recurso incorporado mais recentemente à seleção de pessoal. Baseia-se em colocar os candidatos em grupo e diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação. Mostra-se bastante adequada para avaliar características como: Liderança; Sociabilidade; Iniciativa; Comunicabilidade; Criatividade; Espontaneidade; Capacidade de análise; Capacidade de julgamento; Capacidade de argumentação; Capacidade de atuar sob pressão; Controle das tensões e ansiedade; Tomada de decisões; Habilidade para lidar com situações de conflito.

Análise de Currículos: Segundo Gil, (2001, p. 98):

Os currículos são instrumentos úteis para obtenção de informações. Porém, na maioria dos casos, são insuficientes para proporcionar um visão real do candidato. Por isso, convém combinar seu uso com o de outras técnicas, como a entrevista, por exemplo.

O autor acrescenta que para tirar proveito máximo de um currículo, convém que seja lido principalmente nas entrelinhas, como por exemplo, os motivos alegados



para mudança de emprego e se houve progresso após a mudança. É necessário que se identifiquem num currículo sinais de competência profissional, desejo de permanência no emprego e de seguir carreira, experiência prática, adequação ao grupo, vontade de trabalhar, aceitar novos desafios, orientação para lucros e melhoria de desempenho.

Formulários de Solicitação de Emprego: Segundo Bohlander; Snell e Sherman (2003), muitas empresas requerem o preenchimento de formulários de solicitação de emprego considerando um meio rápido e sistemático de obter uma variedade de informações. Estes formulários fornecem bases para formulação de perguntas que o entrevistador fará ao candidato e são importantes, pois neles normalmente consta uma declaração de que o empregador pode cancelar o contrato de trabalho se alguma das informações prestadas for falsa.

Testes Físicos/médicos: Para DeCenzo e Robbins (2001) é mínima a porção de cargos incluídos nessa categoria, porém alertam que caso seja exigido um atestado médico para indicar se o candidato está fisicamente apto para os elementos essenciais do cargo, a empresa deve ser capaz de comprovar que é um requisito relacionado com o exercício do trabalho.

Quanto as Referências, DeCenzo e Robbins (2001) afirmam que a investigação da experiência anterior de um candidato destina-se a confirmar se a informação contida no formulário de solicitação de emprego ou currículo é verdadeira. É uma opção viável e amplamente usada, porém pode acabar sendo muito trabalhosa.

### 3.3 Métodos inovadores de seleção

Entre os métodos inovadores de seleção de pessoas podem ser facilmente encontrados alguns métodos alternativos de seleção que para Vieira (2005) são considerados aqueles não caracterizados como cientificamente comprovados e que de maneira geral são apresentados como contendo aplicações mais espiritualistas. O objetivo, na maioria das vezes, é complementar o processo de avaliação do candidato.

A entrevista de estresse é considerada um polêmico método de seleção de pessoal chamado também de entrevista de alto impacto. Segundo Mota (2006), este método se baseia em fazer perguntas sobre a vida íntima do candidato para avaliar sua reação em situações constrangedoras, seu “jogo de cintura” e principalmente se tem respostas na “ponta da língua”. Segundo DeCenzo e Robbins (2001), são entrevistas projetadas para criar um ambiente difícil, onde o candidato é submetido ao teste para se avaliar seus níveis de confiança.

Os testes de conhecimento *on-line*, segundo Mota (2006) têm por finalidade avaliar o potencial dos candidatos. Desta forma, o profissional recebe por e-mail um questionário com perguntas de conhecimento específico e geral, de português e língua estrangeira, que deve ser respondido dentro de um tempo predeterminado, aproximadamente um minuto para responder cada questão, o que inviabiliza consultas a material de apoio ou mesmo a familiares e amigos.

Segundo Vieira (2005) a astrologia é uma ciência que

investiga a ação dos corpos celestes sobre os objetos animados e inanimados, e sua reação a essa influência. O autor aponta como principais aplicações da Astrologia Empresarial, relacionada aos recursos humanos como: laudos para seleção de pessoal e estudos de perfil de liderança.

Vieira (2005), alerta que a escolha de uma pessoa a partir da análise de seu mapa astrológico poderia gerar problemas legais, pois evidenciaria a definição de um candidato a partir da análise dos astros. A alternativa seria então analisar se o candidato poderia trabalhar bem ou não com os demais empregados que compõem sua equipe.

A grafologia é um dos métodos inovadores de seleção de pessoas que ainda causa polêmica. DeCenzo e Robbins (2001) afirmam que a caligrafia de uma pessoa pode sugerir seu grau de energia, inibições e espontaneidade, revelando idiosincrasias e elementos de equilíbrio e controle dos quais é possível deduzir muitas características de personalidade. Porém, apesar do grande número de empresas que introduziram a grafologia em seus processos seletivos, há poucas provas concretas que confirmem esse método como um mecanismo de seleção válido.

Segundo Vieira (2005, p. 63):

A técnica fundamenta-se no fato de que a escrita nasce no cérebro, é estimulada no *palladium*, caminha através dos neurônios e é apoiada pelos músculos. Isso faz com que o indivíduo projete, através da escrita, aspectos emocionais, psicológicos, fisiológicos e estéticos. Quando alfabetizado, na medida em que o indivíduo começa a escrever o símbolo, que são as letras, transfere para o papel também sua forma de ser e de agir, seus potenciais, frustrações, desejos e ambições, bem como a forma com que age e reage rotineiramente. O estudo consiste na análise da escrita de um texto escrito de “próprio punho”, pela pessoa a ser avaliada. Cabe ao especialista avaliar a forma, o tamanho, a distribuição no papel, dentre outras características.

O polígrafo, que de acordo com DeCenzo e Robbins (2001) baseia-se no uso de detectores de mentira é usado para confirmar informações em formulários de empregos e só pode ser feito para cargos específicos como, por exemplo, policiais e agentes federais. Apesar de considerado válido para alguns seleccionadores, pode dar margem a alguns abusos e por este motivo começou a ser substituído por testes de honestidade.

Os testes de honestidade, como explicam DeCenzo e Robbins (2001) têm o objetivo de avaliar a integridade dos candidatos, prevendo a probabilidade de roubo ou comportamentos inaceitáveis na empresa.

Os jogos de negócios é uma metodologia diferenciada, como explica o diretor executivo do CEDEN, Hidalgo (2005): O Market Game ou jogos de negócios, versão seleção, possibilita de modo objetivo a identificação de talentos e avaliação de perfil de candidatos através da criação de oportunidades para demonstração de habilidades gerenciais. Seus principais benefícios imediatos são: observação e comparação direta de

comportamentos, atitudes e postura do candidato numa situação de desafio novo, situações de dificuldades, escassez de informações precisas, incertezas de mercado e necessidade da conquista de apoio de pares com uma missão a atingir e tempo limitado e capacidade de trabalho em equipe.

A Entrevista por telefone para Olinger (2006), é normalmente feita como primeira triagem e tem a função de confirmar três questões principais:

- a) interesse em ocupar a vaga;
- b) conferir o perfil do profissional; e
- c) saber por que ele saiu ou quer sair da empresa.

No entanto, a autora explica que ao longo da conversa deve-se analisar se ele tem uma comunicação adequada, sabe falar corretamente e ainda se ele apresenta erros de português, ressaltando que, não mesmo não sendo requisitos pontos eliminatórios, uma pessoa que sabe se expressar certamente tem vantagens sobre a que não sabe.

#### 4 Análise e Discussão dos Dados

##### 4.1 Dados das empresas e dos gestores de Recursos Humanos

Das 11 empresas consultadas, 3 (27%) eram pequenas, situadas em Londrina, e especializadas em recrutamento e seleção de pessoas. As outras 8 (73%) eram grandes empresas de Londrina e região distribuídas entre diversos ramos de atividade como: indústrias de produtos alimentícios, insumos agrícolas, refrigeradores; empresas de prestação de serviços de consórcio, assistência à saúde, transportes rodoviários, seguros.

Após análise da pesquisa verificou-se que 91% dos gestores de recursos humanos consultados são mulheres e apenas 9% homens.

Na questão que indagava sobre escolaridade, observou-se que 8 (73%) dos seleccionadores possuem cursos de pós graduação na área de recursos humanos, 3 (18%) possuem curso de graduação em administração ou psicologia e 1 (9%) s tem terceiro grau incompleto e cursa o quarto ano de psicologia.

Analisando os dados da pesquisa notou-se que, a grande maioria das empresas é de grande porte e, em relação sexo e escolaridade, mais de 90% dos gestores de R.H. são mulheres com especialização na área de Recursos Humanos.

Para Chiavenato (2004) identificar e localizar as características do candidato é uma questão de sensibilidade e requer um razoável conhecimento da natureza humana e das repercussões que a tarefa impõe a pessoa que irá executá-la. Muitas vezes essa sensibilidade e conhecimento são adquiridos com o tempo de experiência.

A pesquisa questionou se as empresas possuíam técnicas de seleção de pessoas previamente estabelecidas, registrando-se que 100% das empresas consultadas possuem. Na questão que buscava saber se as técnicas de seleção eram alteradas, modificadas ou atualizadas constantemente, observou-se que das empresas

consultadas 8 (73%) as atualizam e 2 empresas ou 27% não o fazem há bastante tempo.

Quando indagado se as técnicas de seleção se repetiam para todos os cargos, apurou-se que em 10 (91%) das empresas elas não se repetem e em apenas 1 empresa, no ramo prestação de serviços, todos os cargos passam pelo mesmo processo seletivo. Para os cargos que priorizam nível básico e/ou fundamental de escolaridade as técnicas tradicionais são mais utilizadas e para os cargos que priorizam nível superior ou para contratação de estagiários o mais comum é que as técnicas inovadoras sejam utilizadas como complementares as técnicas tradicionais.

Segundo Chiavenato (2004) para se fundamentar um processo seletivo existem duas alternativas: uma é analisar o cargo a ser preenchido e outra as competências desejadas. Isso justifica porque algumas empresas variam e outras não variam suas técnicas de seleção. Algumas podem se basear na análise do cargo e outras na análise do cargo e nas competências desejadas e por fim pode haver empresas que se baseiam apenas nas competências desejadas.

Quando indagado se a empresa faz uso de técnicas inovadoras de seleção, notou-se que 9 (82%) afirmam fazer uso dessas técnicas e 2 (18%) não o fazem. Segundo Vieira (2005) o objetivo das técnicas inovadoras, na maioria das vezes, é complementar o processo de avaliação do candidato. Adota-se, por exemplo, a grafologia (análise da personalidade a partir da escrita) aliada às avaliações tradicionais (entrevista, teste, dinâmica de grupo). Observa-se que grande parte das empresas já se conscientizou da importância dos métodos modernos na gestão de pessoas.

Nota-se que as técnicas tradicionais são bem difundidas e bem aceitas pelas empresas consultadas. Todas as empresas utilizam análise de currículo e entrevista de seleção e, quase todas utiliza a dinâmica de grupo. Sendo as menos utilizadas, o teste psicológico e a avaliação física. Essas ferramentas são aplicadas em geral porque são consideradas essenciais, já tem eficácia comprovada por serem usadas há bastante tempo e por apresentarem custos menores.

Segundo Gonçalves e Santos (2005) o objetivo da utilização das técnicas tradicionais é a possibilidade de comprovar os dados do currículo através do contato direto com o candidato, caracterizando, indícios de adoção do modelo tradicional de gestão. Independente se o processo de seleção inclui ou não técnicas modernas, as tradicionais quase sempre serão usadas e os candidatos acabam se adaptando a elas.

Em relação às técnicas inovadoras as mais difundidas entre as empresas são jogos de negócios e grafologia. O uso dessas técnicas deve-se principalmente às necessidades atuais das organizações que exigem pessoas que saibam agir em qualquer situação e por serem recentes e que exijam aperfeiçoamento constante do selecionador.

A prática das técnicas inovadoras está se difundindo pelas empresas de grande porte. Este estudo abordou

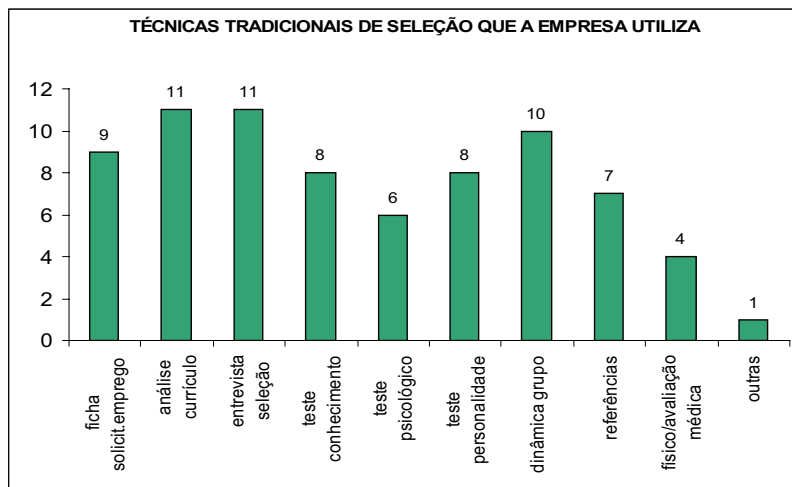
as técnicas inovadoras mais comuns em empresas brasileiras e pode-se perceber uma receptividade por esses métodos inovadores também nas empresas de Londrina e região.

Cada empresa utiliza a técnica que supre as suas necessidades naquele momento, como o exemplo citado por Hidalgo (2005): um gerente buscava profissionais que principalmente compartilhassem os riscos com a empresa e soubessem trabalhar em equipe. A empresa utilizou Jogos de Negócios e selecionou para seu quadro de funcionários aqueles que garantissem o melhor retorno sobre o patrimônio líquido de um negócio fictício.

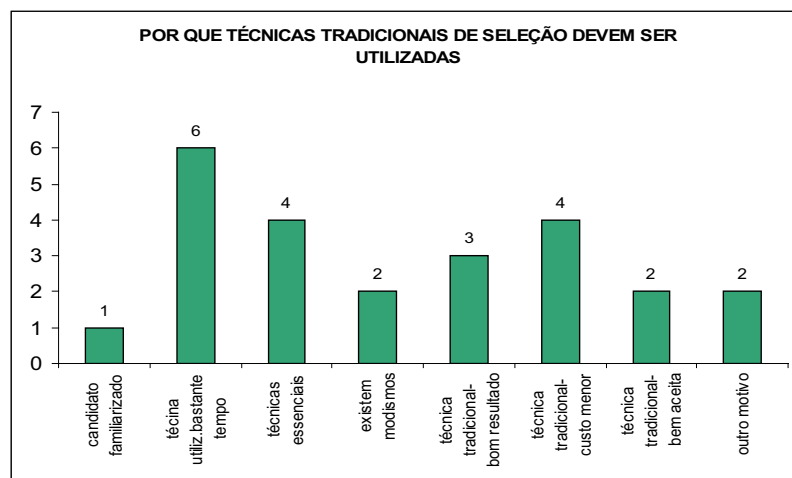
Quando questionados sobre a reação às técnicas tradicionais 31 candidatos assinalaram que reagem

normalmente, pois já estão bem acostumados a esses tipos de avaliações; 18 sentem-se desconfortáveis, o que consideram normal em situações de avaliação externa, e 9 embora se sintam desconfortáveis, submetem-se às regras do processo de seleção. Nenhum, porém, assinalou que demonstra sinais de descontentamento com as técnicas utilizadas.

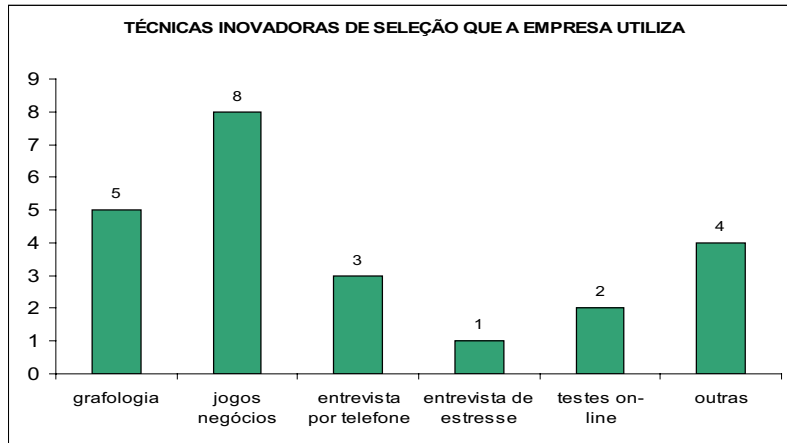
Quando os seleccionadores foram questionados sobre a reação dos candidatos às técnicas tradicionais a maioria dos seleccionadores avalia que os candidatos reagem normalmente, pois já estão acostumados a esses tipos de avaliações. E em relação às técnicas inovadoras a maior parte afirmou que os candidatos demonstram surpresa, pois ainda não conhecem bem esses tipos de avaliações.



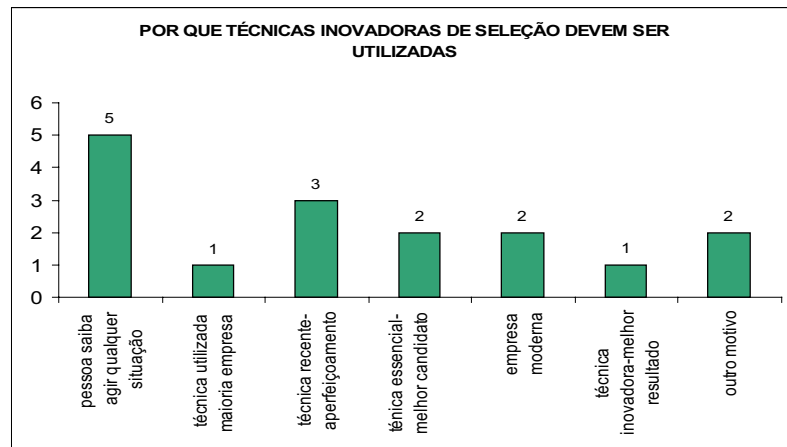
**Gráfico 1.** reflete as técnicas tradicionais de seleção utilizadas pelas empresas.



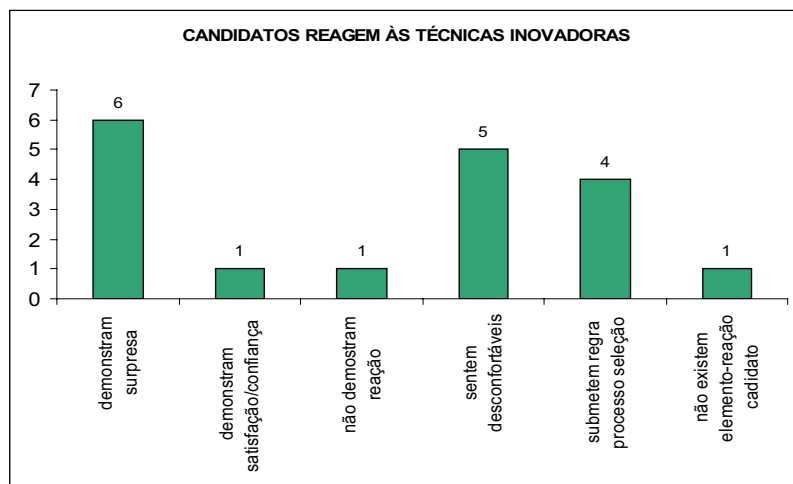
**Gráfico 2.** aponta as razões pela quais as empresas utilizam técnicas tradicionais de seleção de pessoas.



**Gráfico 3.** demonstra quais as técnicas inovadoras de seleção que a empresa utiliza.



**Gráfico 4.** aponta as razões pelas quais as empresas utilizam técnicas inovadoras de seleção de pessoas.



**Gráfico 5.** demonstra como os candidatos reagem às técnicas modernas de seleção.

## 4.2 Dados dos candidatos

Na questão que levantou o grau de escolaridade dos candidatos, verificou-se que 25 (50%) dos candidatos entrevistados possuem o curso superior incompleto; 12 (24%) possuem curso superior completo; 10 (20%) ensino médio completo e 3 (6%) possuem pós-graduação. Nenhum dos entrevistados possui o ensino fundamental ou cursos de mestrado.

Quando questionados sobre a idade, observou-se que 29 (58%) entrevistados possuem entre 21 e 25 anos; 18 (36%) possuem de 26 a 35 anos e 3 (6%) candidatos possuem acima de 36 anos.

Quando indagados sobre quantos processos seletivos já haviam participado, constatou-se que 19 (38%) candidatos responderam que participaram de 3 a 4 seleções, 18 (36%) participaram de 1 a 3 processos seletivos e 13 (26%) participaram de mais de seis.

É possível analisar em relação ao perfil dos candidatos entrevistados, que a grande maioria possui ensino superior incompleto ou completo, são jovens em idade universitária e grande parte já participou de mais de 4 processos seletivos, o que favoreceu o desenvolvimento da pesquisa.

O gráfico 7 revela a opinião dos candidatos sobre as técnicas tradicionais. Quase a totalidade dos candidatos já participou de análise de currículo e entrevista de seleção e reagem normalmente, pois já estão acostumados a esses tipos de avaliações. Quando questionados em relação a sua opinião sobre as técnicas tradicionais a grande maioria declarou que elas não demonstram na verdade sobre a personalidade das pessoas, pois, são fáceis de serem forjadas, porém, concordam (com 19 opiniões) que são ainda técnicas essenciais para que se encontre o melhor candidato.

Quanto às técnicas Inovadoras de seleção, 9 candidatos informaram já ter participado de jogos de negócios; 8 de testes on-line; 3 de grafologia; 2 de teste de honestidade; 1 de entrevista de estresse e 2 de técnicas que não constavam no questionário como: psicodrama e entrevista coletiva.

O gráfico 8 relata a opinião sobre as técnicas

inovadoras.

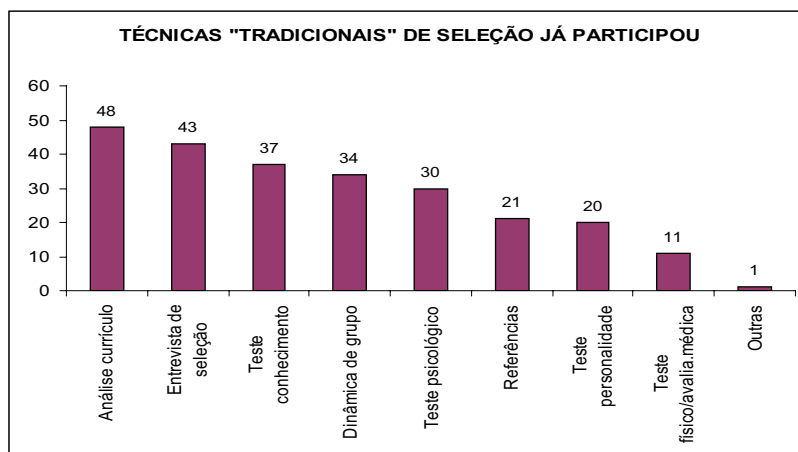
No levantamento de dados referentes aos métodos inovadores, 9 candidatos havia participado de jogos de negócios e 8 de testes-on-line e a metade dos entrevistados concorda que eles tornam mais justo o processo de seleção, uma vez que dificulta que alguns candidatos forjem informações, ou decore o que fazer para conseguir êxito e as outras opiniões estão distribuídos entre as outras opções.

Vieira (2005) destaca que vale a pena observar que as práticas inovadoras são adotadas como complemento às tradicionais se colocando como uma opção a mais à disposição de administradores e profissionais de RH. Podem ser usadas ainda como critérios de desempate entre candidatos com currículos profissionais equivalentes. Apesar das técnicas inovadoras estarem se difundindo pelas empresas não foram observados casos de total substituição de técnicas tradicionais por modernas.

Quando questionados sobre a reação às técnicas tradicionais 31 candidatos assinalaram que reagem normalmente, pois já estão bem acostumados a esses tipos de avaliações; 18 sentem-se desconfortáveis, o que consideram normal em situações de avaliação externa e 9 se sentem desconfortáveis, mas se submetem às regras do processo de seleção. A alternativa "demonstra sinais de descontentamento com as técnicas utilizadas" não foi assinalada.

O gráfico 9 demonstra como os candidatos reagem às técnicas inovadoras.

Os candidatos, em geral, reagem relativamente bem às técnicas inovadoras de seleção. Porém, elas ainda causam certa desconfiança e alguns candidatos sentem-se constrangidos quando se trata de determinados métodos. A maioria dos candidatos entrevistados é receptiva aos métodos modernos de seleção e reconhecem que trazem benefícios imediatos tanto para eles quanto para as empresas. Porém, vale observar que os gestores devem ter cuidado para não exagerar na aplicação desses métodos possibilitando que algumas dessas técnicas coloquem o candidato em uma situação demasiadamente constrangedora.



**Gráfico 6.** relata quais as técnicas tradicionais de seleção que o candidato já participou.



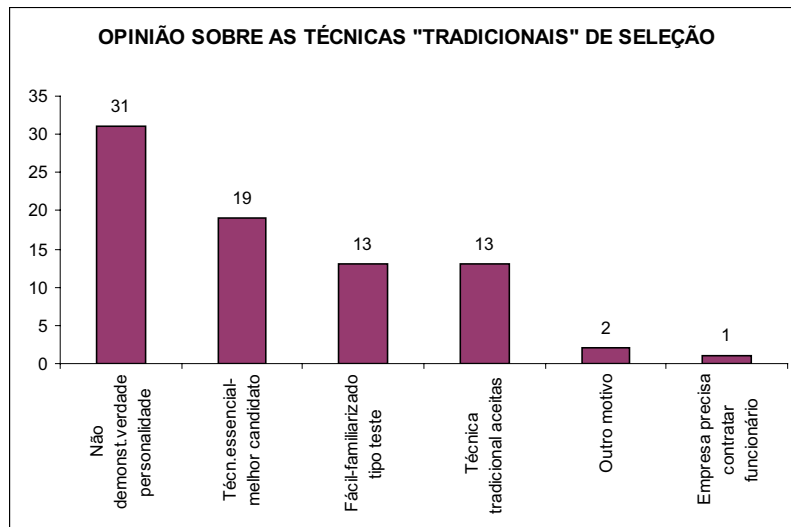


Gráfico 7. Opinião dos candidatos sobre as técnicas tradicionais.

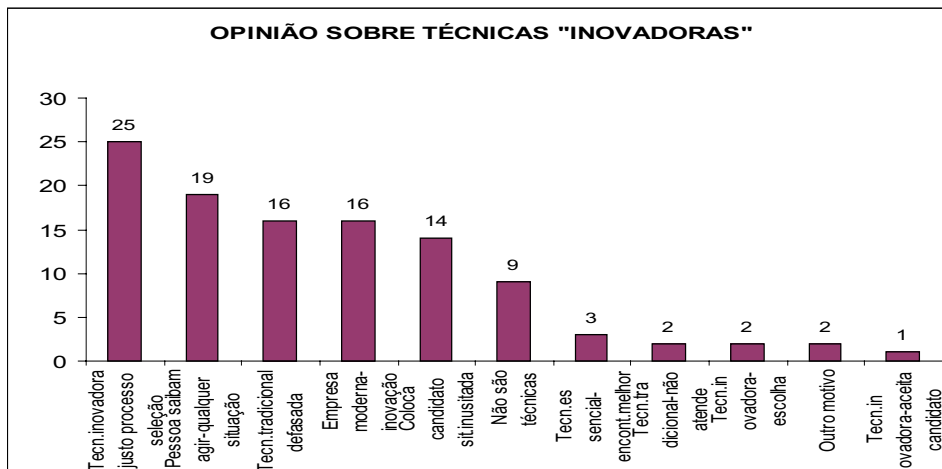


Gráfico 8. Opinião sobre as técnicas inovadoras.

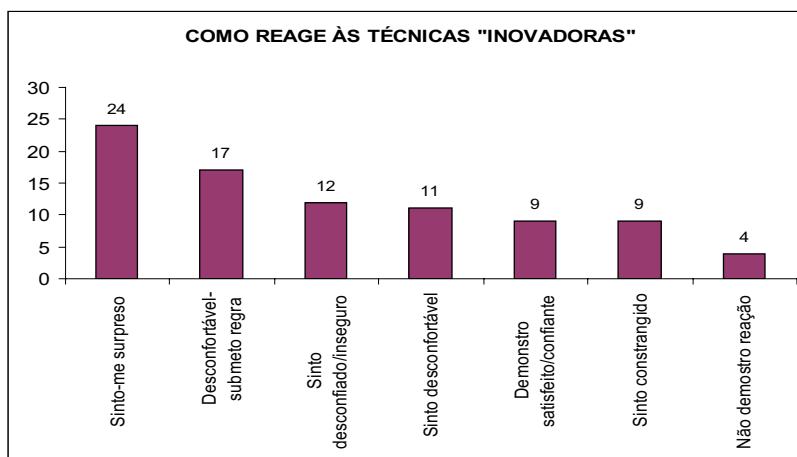


Gráfico 9. Reação dos candidatos às técnicas inovadoras.

## 5 Considerações Finais

A pesquisa teve a intenção de identificar empresas que utilizassem ferramentas inovadoras ou tradicionais de seleção de pessoas e desenvolver uma avaliação que permitisse descrever a opinião e aceitabilidade desses novos métodos por parte dos gestores dessas empresas e dos candidatos.

Constatou-se que, numa avaliação geral, a maioria das empresas consultadas está receptiva a poucas técnicas de seleção inovadoras e encontram certas dificuldades na aplicação dessas ferramentas como, por exemplo: necessidade de maior investimento no desenvolvimento constante dos profissionais da área de seleção. Por isso, métodos modernos são mais utilizados para cargos gerenciais ou outros de maior responsabilidade.

Os candidatos, apesar de se sentirem surpresos, apóiam a utilização de métodos inovadores acreditando que eles tornam mais justo o processo de seleção, no entanto concordam que as técnicas tradicionais ainda são indispensáveis.

Para cargos que exigem nível fundamental ou médio de escolaridade, as técnicas tradicionais são mais utilizadas e para os cargos que priorizam nível superior ou para contratação de estagiários, é mais comum o uso de técnicas inovadoras complementando as técnicas tradicionais.

Notou-se no estudo, que as empresas não parecem interessadas em substituir as técnicas tradicionais de seleção que, em geral, por serem de aplicação mais rápida agilizam o processo seletivo. O que elas preferem é aplicar as ferramentas tradicionais e inovadoras em conjunto, como técnicas complementares. Por exemplo, as empresas analisam os currículos, chamam os candidatos para uma entrevista e depois aplicam um teste de grafologia.

A partir da pesquisa realizada foi possível obter dados relevantes que poderão vir a auxiliar a área de Gestão de Pessoas das organizações, aperfeiçoarem os papéis dos gestores e seleccionadores, incentivando-os a buscarem alternativas inovadoras que venham suprir as necessidades das empresas levando-se em consideração o ponto de vista dos candidatos.

Conclui-se ser de elevada importância maior engajamento e intercâmbio, tanto de pesquisadores quanto de profissionais da área de Gestão de Pessoas, para que em conjunto desenvolvam pesquisas de validação de testes de seleção, principalmente dos métodos inovadores que ainda necessitam de comprovação científica.

## Referências

- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*. Porto Alegre: Thomson, 2003.
- CARVALHO, A. V. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Administração e Recursos Humanos*. 6. ed. São Paulo: L.T.C., 2001.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gil, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GONÇALVES, G. A. da C.; SANTOS, R. Q. *Diagnostico da gestão de pessoas nas industrias*. 2005. Disponível em: <[http://www.uepb.pb.gov.br/revi\\_qual/artigos/artigos\\_2005](http://www.uepb.pb.gov.br/revi_qual/artigos/artigos_2005)>. Acesso em 02 jun. 2006.
- HIDALGO, M. *Jogos de negócios para seleção*. 2005. Disponível em: <[http://www.ceden.com.br/jogo\\_selecaoframe.htm](http://www.ceden.com.br/jogo_selecaoframe.htm)>. Acesso em: 26 abr. 2006.
- NOGUEIRA, O. *Pesquisa social: introdução as suas técnicas*. 3.ed. São Paulo: Nacional, 1975.
- MOTA, R. P. *Mais novo método de seleção de pessoal tem por finalidade chocar o entrevistado*. Disponível em: <<http://canais.rpc.com.br/familia/geral/conteudo.phtml?id=537143>>. Acesso em 25 fev. 2006.
- OLINGER, A. *A entrevista por telefone*. 2006. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/entrevista/preparese/141003-entrevista\\_telefone.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/entrevista/preparese/141003-entrevista_telefone.shtm)>. Acesso em: 26 abr. 2006.
- VIEIRA, E. H. *Práticas alternativas em gestão de pessoas: astrologia, feng shui, grafologia, numerologia, radiestesia, shiatsu; metafísica ou novas abordagens em administração?*. 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09122005-124557/>>. Acesso em: 26 abr. 2006.

---

**Débora Roque Martins Juliani\***

Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL).

e-mail: <deboraroque2@yahoo.com.br>

**Gerson Antonio Melatti**

Mestre em Administração pelo Programa de Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e Universidade Estadual de Londrina (UEL).

e-mail: <gmelatti@uel.br>

**\* Endereço para correspondência:**

Avenida São João, 404, apto 503, Bloco S. F. Vila Siam – CEP 86039-290 – Londrina, Paraná, Brasil.

---

