



FACULDADE AMADEUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CRISTIANE OLIVEIRA SANTOS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NAS
ORGANIZAÇÕES: CASO SWEET PLAY

ARACAJU

2008

CRISTIANE OLIVEIRA SANTOS

Artigo acadêmico apresentado à
Disciplina trabalho de conclusão do
curso de Administração de
Empresas da Faculdade Amadeus
sob a orientação do Profº Eduardo
Jorge Novais Shoucair.

ARACAJU

2008

RESUMO

CRISTIANE OLIVEIRA SANTOS¹

As exigências feitas pelas empresas estão aumentando e os candidatos devem estar dentro das qualificações exigidas por elas para evitar maiores problemas, como por exemplo, uma rápida demissão. O papel do Administrador de RH no processo de recrutamento e seleção é de suma importância para empresa e para que a mesma tenha um bom desenvolvimento. Dessa forma, é preciso ter bons candidatos e selecionar os melhores. É importante que se faça uma pesquisa externa para saber onde anunciar, para que se possam obter os candidatos que se pretende selecionar, pois é necessário, acima de tudo, encontrar pessoas competentes e dedicadas, afim de que a empresa possa desenvolver um programa de qualidade eficaz. Assim, os candidatos precisam estar sempre em busca do seu aperfeiçoamento, pois o mercado de trabalho está muito concorrido e as empresas estão exigindo cada vez mais. Por esse e outros motivos, para o recrutamento e seleção dos candidatos deve ser montado um perfil da vaga para que se possa atender melhor a necessidade da empresa. Depois do recrutamento vem a avaliação do candidato que requer sua interpretação, e que no final do processo seja possível definir as vantagens e desvantagens da contratação do candidato. Neste artigo será proposto um processo de recrutamento e seleção com as melhores formas de se avaliar o candidato e como tornar esse processo agradável. Foi utilizada pesquisa bibliográfica e experiência da autora na área trabalhada. Este trabalho tem como objetivo estudar os meios de políticas de recursos humanos utilizados, principalmente, no recrutamento e seleção de pessoal praticadas na *Sweet Play*.

Palavras chave: empresa; Recrutamento e Seleção de Pessoal; Sweet Play.

¹Graduando do Curso de Administração da Faculdade Amadeus
E-mail: cristianeos_16@hotmail.com

ABSTRACT

The demands made by the companies are increasing and applicants must be within the qualifications required for them to avoid major problems, such as an early dismissal. The role of the Administrator of HR in the process of recruitment and selection is so important to business and it must have a good development. Thus, we must have good candidates and select the best. It is important to do a search to find out where foreign advertising, so we can get the candidates you want to select, because it is necessary, above all, to find competent and dedicated people in order that the company can develop a programme of quality effective. Thus, the candidates need to be always in search of its improvement, because the job market is very competitive and companies are increasingly demanding. For this and other reasons, for the recruitment and selection of candidates must be fitted a profile of the vacancy so we can better meet the need of the company. After recruitment comes assessment of the applicant that requires our interpretation, and that the end of the process we can define the advantages and disadvantages of hiring the candidate. In this article será considered a process of conscription and selecã with the best forms of if evaluating the candidate and as to become this process agradável. Research was used research bibliográ it is e experiê ncia of the author in á worked rea. This work aims to study the means of policies for human resources used, especially in the recruitment and selection of people at Sweet Play Organization..

Key words: firm; Recruitment and Selection of People; Sweet Play.

1 INTRODUÇÃO

A **Sweet Play**, inaugurada na cidade de Aracaju em Setembro de 2006, no Shopping Jardins, pertence ao grupo **Show Play Empreendimentos e Participações**, atuante há 30 anos no mercado brasileiro. Sua estrutura física utiliza equipamentos e simuladores destinados ao entretenimento de crianças e adultos e pode ser destinada a festas e eventos relacionados à sua proposta de trabalho.

Este artigo tem o objetivo de descrever e analisar as etapas de Seleção e de Recrutamento de Pessoal dentro da citada organização, considerando a realidade da capital sergipana: Aracaju. Diante de tal realidade procurar ser retratada de forma o mais real possível, visando consistência de dados inerentes aos conceitos vigentes de competitividade, de qualidade e de compromisso com as leis de mercado e de comprometimento social.

Observemos que o avanço tecnológico tornou-se uma ferramenta fundamental para o sucesso de organizações comerciais, mesmo aquelas as quais lidam com sentimentos e desejos que acompanham os seres humanos desde o seu nascimento e desde o início da constituição de sua espécie. Tal avanço tecnológico, entretanto, necessita de fatores humanos que possam servir de grandes diferencias numa sociedade cada vez mais técnica e mais propagadora das mesmas, resultando em empresas com qualidades parecidas nos serviços prestados ao público que reclama seus serviços, sejam elas de pequeno, de médio ou de grande porte.

Assim sendo, as atitudes e as relações coexistentes entre os membros formadores do quadro humano organizacional são fatores decisivos e extremamente necessários para que haja uma comunicação entre prestadores de serviços e consumidores. Entretanto, percebemos que os recursos humanos constituintes de uma organização necessitam de um desenvolvimento potencial de suas necessidades enquanto empreendedores e parte de um todo trabalhista, realizando tarefas em suas funções profissionais.

Interessante notar que o processo seletivo dos indivíduos que constituem determinado quadro de pessoal em uma determinada organização é essencial para o funcionamento da mesma. Tal processo seletivo será responsável pela qualidade dos serviços prestados pela organização, lembrando-se que outros fatores físicos e relacionais também constituem o processo formador e disseminador de qualidade de prestação de serviços.

Podemos antecipar que o processo de Seleção estar unido a outro chamado de Recrutamento. Ambos serão decisivos para o sucesso ou não da organização contratante. O primeiro processo levado em consideração é o recrutamento, que é a identificação prévia de tipos humanos que provavelmente se enquadram nas propostas organizacionais, neste caso da *Sweet Play*. Tal recrutamento é um ponto estratégico, visto que é o contato entre o público e o mercado de trabalho, mostra a aceitação da empresa e sua relação aos funcionários locais, ao passo que se apresentam como uma propaganda da organização perante consumidores em potencial.

Com profissionalismo, as organizações devem buscar, além de técnica, de experiência e de competência, métodos de recrutamento e de seleção que vislumbrem os aspectos quantitativos e qualitativos de mensuração de qualidades individuais que sejam, ao mesmo tempo, capazes de identificar uns indivíduos comprometidos e dinâmicos, que tenham uma visão de si mesmos e do grupo do qual fazem parte, resolvendo conflitos e criando soluções inovadoras que buscam elevar a organização a um patamar de qualidade cada vez mais alto.

Diante do exposto algumas considerações acerca de recrutamento e de seleção de pessoal serão abordadas, levando-se em consideração o caso específico da *Sweet Play*. As críticas construtivas (negativas e positivas) de métodos de seleção aplicados na mesma organização servem para o desenvolvimento do mesmo.

2 RECURSOS PARA RECRUTAMENTO DE CANDIDATOS

Economia de tempo, baixo custo e otimização dos processos de recrutamento são apenas algumas das grandes vantagens conquistadas por empresas que adotam a Internet como ferramenta auxiliar para a captação de novos talentos. Outro meio de candidatura ao recrutamento e à seleção de determinada empresa é a resposta a anúncios publicitários. Desta forma, o recrutamento necessita de deslocamentos e de certa perda de tempo.

Os recursos para o recrutamento de candidato consistem em atrair pessoas para a organização com o perfil compatível ao cargo disponível através de meios de comunicação, sendo que estas pessoas já passam por triagem, pois o meio de comunicação utilizado deve mostrar para o indivíduo os requisitos necessários e as exigências que a organização está fazendo para o cargo disponível.

3 RECURSOS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL

Competitividade e produtividade são palavras que até poucos anos atrás eram consideradas como o leme que ditavam as escolhas por melhores funcionários para desenvolvimento da empresa como um todo. Atualmente, o que vale não é acertar sempre. Todavia, um trabalho sério, bem objetivado na qualidade de serviço prestado. Entretanto, como escolher bem um funcionário?

O trabalho da empresa selecionadora, certamente, depende muito dos funcionários escolhidos. Por isso, é importante selecionar pessoas que não criem muitos atritos e problematizem os objetivos da organização.

(Dessler, 2003) afirma que: “A hora de separar os indesejáveis é antes de eles entrarem pela porta, não depois”.

Mais do que nunca, o processo de contratar e reter talentos, hoje, exige muito profissionalismo. Afinal, ele também funciona como um cartão de

visitas da empresa diante do candidato. Se ele for entrevistado por um recrutador despreparado, que não esteja comprometido com a filosofia da empresa e que esteja mais preocupado em oferecer quantidade do que qualidade, certamente, o candidato irá captar e divulgar esta imagem distorcida.

Entretanto, a necessidade de preenchimento de vagas em tempo hábil e a necessidade de enquadramento dos recrutados no perfil “exigido” pela organização dificultam o papel do selecionador, que deve descobrir aquele trabalhador que, por competência, se adapte à empresa e que tenha motivação para desempenhar bem seu papel enquanto membro de um grupo empresarial. O selecionador deve pretender a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, justiça e ética. Isso pode ocorrer através de testes psicológicos, de aptidões e de entrevistas que visem avaliar as qualidades e fraquezas de candidatos recrutados, de modo a perceber se o mesmo se enquadra num perfil pré-estabelecido pela cultura da organização.

De acordo com Chiavenato (2002), a variabilidade humana é grande: as diferenças individuais, tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.), levam as pessoas a se comportarem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. A estimação dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da seleção de pessoal.

Em um mercado de trabalho no qual as pessoas possuem um nível técnico bastante parecido (falam inglês, cursam universidade), características como flexibilidade, criatividade, bom relacionamento e controle emocional. O senso de responsabilidade, dessa forma, é cultivado nos funcionários através da utilização destes para desempenharem a função de um cargo mais elevado, por exemplo. Quando têm o poder escolher seus futuros colegas de trabalho, os funcionários que encarregam-se da seleção levam para o processo seletivo

as experiências e os históricos mais variados. Isso lhes permite avaliar melhor as habilidades dos candidatos em sua área de especialidade, visto que aplicam sua realidade prática na hora da entrevista, analisando o perfil dos candidatos ao ingresso na empresa ou organização.

Surge, então, outra questão: a perspectiva acerca da intenção de obter determinado cargo durante o processo seletivo. Portanto, trazer à tona aspectos positivos da empresa na hora da seleção é um atrativo para o recrutado, tornando-o um funcionário ativo e participativo, mesmo que depois ele venha a conflitar-se com informações negativas. Entretanto, uma abordagem realista, e não apenas otimista, acerca da empresa como um todo diminui o índice de rotatividade de funcionários. Cabe ao observador a escolha do método que melhor atender às necessidades da empresa, a médio ou em curto prazo.

Os serviços terceirizados, também, constituem uma prática seletiva que faz com que não “se perca tempo” com seleção de funcionários. Todavia, delegar a determinada empresa de serviços o processo de seleção para preenchimento de vagas de maneira adequada e que venha a suprir as necessidades da organização é uma tarefa difícil e de extrema confiança para que se evitem transtornos posteriores.

Sabemos que raríssimos são os casos de pessoas que não passem por uma ou mais entrevistas durante o processo seletivo para ocupação de determinada vaga ofertada por uma organização. A importância da entrevista é tamanha que “o candidato que se sai mal na entrevista quase sempre é cortado da seleção, não importando a experiência que possui nem os resultados em testes” (Robbins, 2004).

Vale ressaltar que o entrevistador acaba descartando o candidato perfeito, vindo a julgar o recrutado de maneira positiva ou negativa, mas sempre a partir do ponto de vista daquele. Da mesma forma, fica claro que os primeiros a serem entrevistados saem em vantagem, visto que podem atender aos requisitos exigidos pela empresa e que podem “quebrar” a necessidade de

entrevista de novos candidatos. Outra característica é a de que o entrevistado que tiver determinada característica negativa ou não condizente com as necessidades da organização tendem a ter essa negatividade vista como que por trás de uma lente de aumento, valorizando a negatividade.

O Gerenciamento de Impressão (GI), ou seja, a forma através da qual o candidato e / ou o entrevistado quer ser visto, também é um fator a ser considerado numa entrevista seletiva. Para a Psicologia Analítica, isso seria chamado de *persona*, termo que remete às antigas máscaras do teatro grego. De fato, tais máscaras sociais são postas de forma a provocar uma impressão pré-determinada pelos humanos durante um contato social. Cabe ao entrevistador ponderar entre o que é falso e o que é verdadeiro, caso tenha alcance para isto. A entrevista, por se tratar de um contato que enfoca determinado fim e determinada situação de busca de status, seja este econômico ou político, apropria-se de convenções sociais, de máscaras sociais que podem interferir num processo seletivo, visto que, tanto entrevistador quanto entrevistado, podem se utilizar de artifícios para obter uma vaga em determinada organização.

Chiavenato (2002: 235) afirma que “como todo processo de comunicação, a entrevista sofre de todos os males – como ruído, omissão, distorções, sobrecarga e, sobretudo, barreiras – que abordamos quando tratamos da comunicação humana”. Para se reduzir esse jogo de convenções sociais, é necessário treinamento adequado dos entrevistadores e melhor construção do processo de entrevista.

A perspectiva atual é que o sujeito deve tornar-se gestor de sua carreira, utilizando estratégias para se constituir em um profissional atraente, em um mercado de trabalho extremamente restrito e competitivo.

A entrevista de seleção constitui-se uma situação propícia na qual o gerenciamento de impressão é mais evidente. De acordo com Ralston e Kirkwood (1999), todos os candidatos o utilizam durante a entrevista de seleção, embora alguns tenham maior consciência de seu comportamento e

tentem manter um maior controle sobre as impressões que projetam, nem sempre sendo sinceros. Sem dúvida, na entrevista de seleção, há um processo de interferência mútua, na qual o candidato busca transmitir uma imagem positiva, apresentando seus conhecimentos, habilidades e experiência, enquanto o entrevistador tenta passar a imagem de um ouvidor atento, questionar alguns aspectos, colocar o candidato, sutilmente, em situações de avaliação, e não permitir que crie expectativas antecipadas sobre o resultado da seleção, além de transmitir uma imagem positiva da organização a fim de atrair o melhor candidato (Marras, 2000).

Mas não nos esqueçamos dos testes de personalidade. Os testes psicométricos e de personalidade, importantes no processo seletivo, apresentam duas importantes características, que as entrevistas não conseguem alcançar, a saber:

- a) **Validade:** *é a capacidade do teste de prognosticar corretamente a variável que se pretende medir. Um teste de seleção é válido quando é capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa no cargo.*
- b) **Precisão:** *é a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa, apresenta o menor desvio-padrão ao redor da média dos vários resultados obtidos. Um teste apresenta pouca precisão quando os vários resultados obtidos em uma mesma pessoa são diferentes e dispersos.*

(Chiavenato, 2002: 247)

Assim, os testes são usados na seleção de pessoal para “medir um amplo conjunto de atributos dos candidatos, incluindo habilidades cognitivas (mentais), motoras e físicas, personalidade, interesses e aprendizagem”

(Dessler, 2003). Os testes ou provas psicológicas vão permitir a comparação dos perfis individuais, e compreendem cinco grandes categorias:

- 1 - testes de conhecimentos gerais;
- 2 - provas de conhecimentos especiais (mecânica, eletricidade, desenho, etc.);
- 3 - testes de aptidões gerais e especiais (inteligência geral, inteligência verbal, habilidade numérica, destreza manual, coordenação motora, rapidez de percepção, etc.);
- 4 - provas práticas de capacidade profissional (execução prática de uma tarefa);
- 5 - testes de personalidade e adaptabilidade (persistência, extroversão, autoconfiança, liderança, estabilidade emocional, energia vital, maturidade social, etc.).

Vale ressaltar que nem todos os entrevistadores utilizam os testes com fundo psicológico, pois os mesmos devem ser desempenhados apenas por psicólogos capacitados para tal tarefa. Isso garante confiabilidade nos resultados obtidos e pode evitar problemas posteriormente gerados por uma entrevista mal conduzida. O que certamente compromete a qualidade de um processo seletivo é a incompetência do selecionador no uso da técnica, não a técnica em si.

4 A SWEET PLAY

A Show Play Empreendimentos e Participações é uma empresa que fornece serviços de entretenimento, criando, desenvolvendo, implantando e operando áreas de lazer, parques de diversões, projetos especiais e temáticos. O grupo possui mais de trinta (30) anos de atuação mercadológica, com idéia de implantação de parques no estilo *in door*, dentro dos shoppings centers. Sweet Play foi inaugurada em setembro de 2006, em Aracaju, no Shopping Jardins. Conta com equipamentos e simuladores, além de disponibilizar suas instalações para festas e eventos com finalidade de prestação de serviços.

No caso da *Sweet Play*, a seleção inicial, era feita por uma empresa terceirizada. Hoje este método é delegado a determinado funcionário no caso o gerente, sendo que há um banco de dados com fichas de todos os candidatos que se dispõem a participar do quadro funcional da empresa em questão.

A seleção compõe-se de processo seletivo desde os documentos contidos nos bancos de dados da empresa, servindo enquanto elementos seletivos para determinado cargo disponível, tanto para seleção interna, quanto externa, esta última sendo muito mais comum que a primeira. Após esta primeira etapa, o recrutamento de pessoal torna-se necessário, principalmente para que haja uma entrevista e uma idéia geral do perfil de cada candidato, ao mesmo tempo em que essas entrevistas servem para que o perfil do candidato à vaga seja analisado e, caso preencha os requisitos mínimos, enquadre-se no quadro funcional, respeitando-se a ordem classificatória.

A entrevista tem por objetivo dar as pistas necessárias para escolha do candidato que melhor se enquadra no perfil empresarial. Vencida esta etapa, o candidato aprovado, seja ele do sexo masculino ou feminino, passará então por uma fase de treinamento, na qual as possíveis habilidades destacadas durante a entrevista sejam colocadas à prova, de forma que se espera que as mesmas sejam confirmadas, de preferência com o surgimento de novas qualidades condizentes (ou até superiores) ao perfil desejado para ocupação de determinada vaga.

Esse rigor adotado pela *Sweet Play* é necessário, visto que a empresa realmente se preocupa com a manutenção do padrão de qualidade, além de uma relação de amizade construída entre funcionários e seus clientes, em sua grande maioria crianças. Os funcionários com carisma também se tornam importantes instrumentos de comunicação entre a organização e seus contratantes.

Assim sendo, A *Sweet Play* é rigorosa na escolha de seu funcionário, visto que o mesmo levará o nome da empresa adiante, ou não. O processo seletivo sério, buscando um funcionário apto às atribuições pré-estabelecidas

ao seu cargo, ao mesmo tempo em que o selecionado seja uma espécie de elo entre organização e clientela.

5 CONCLUSÃO

A busca por funcionários perfeitos é utópica. Contudo, tudo que puder ser aproximado ao ideal de perfeição poderá ser considerado, por si só, um grande resultado. Eis o papel do selecionador de pessoal para ingresso em determinada organização através de vagas disponibilizadas ao público interessado na entrada no mercado de trabalho, principalmente o que se identifica com a proposta da empresa selecionadora.

Pode-se concluir, então, que o processo de captação e seleção bem conduzidos por profissionais competentes e qualificados, proporciona vantagens competitivas para as organizações, sempre buscando atingir qualidade e eficiência, necessárias para o crescimento organizacional e capital das organizações como é o caso da *Sweet Play*, objetivando os seguintes itens:

- Aumento da produtividade e qualidade;
- Menores investimentos e esforços em treinamento;
- Maior facilidade em aprender as tarefas do cargo;
- Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções e à cultura da empresa;
- Melhoria gradativa do potencial humano mediante escolha sistemática dos melhores talentos e melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral faz parte do processo de recrutamento e seleção.

Sendo assim, justifica-se a elaboração do presente artigo pela oportunidade de estudar um tema relevante e reconhecendo a importância da Área de gestão para ser avaliadas as características e habilidades dos candidatos para um bom desempenho no cargo que está sendo disponibilizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOLSON, E.L. *Tchau, patrão! Como construir uma empresa vencedora e ser feliz conduzindo seu próprio negócio*. Belo Horizonte: SENAC/MG, 2003

COCCO, Giuseppe. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Atlas, 2000

CHIAVENATO I. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002

DECENZO D. A. ; ROBBINS S. P. *Administração de recursos humanos*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DESSLER G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GOFFMAN, Irving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

JONES, E. E.; PITTIMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: SULS, J. *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale: Erlbaum, 1982. V. 1, p.231-262.

LEARY, Mark R. *Self-presentation: impression management and interpersonal behavior*. Madison: Brown & Benchmark Publishers, 1995.

LIMA, Maria E. A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

RALSTON, Seteven M. ; KIRKWOOD, William G. The trouble with applicant impression management. *Journal of business and Technical Communication*, v. 13, n.2, p.190-207, 1999

ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004

ROSENFELD, Paul. Impression management, fairness and the employment interview. *Journal of business Ethics*, v. 16, n.8, p.801, jun. 1997.

ROSENFELD, Paul; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. *Impression management in organizations: theory, measurement, practice*. London: Routledge, 1995

SARRIEIRA, Jorge C. et al. Treinamento em habilidades sociais na orientação de jovens à procura de emprego. *Psico*, Porto Alegre, v.30, n.1, p.67-85, jan./jun. 1999

OUTRAS REFERÊNCIAS

<http://www.sweetplay.com.br/aracaju/empresa.htm>

, [acessado](http://www.sweetplay.com.br/aracaju/nossa_loja.htm)http://www.sweetplay.com.br/aracaju/nossa_loja.htm dia 15 de abril de 2008, às 07:35;

http://www.sweetplay.com.br/aracaju/nossa_loja.htm

http://www.sweetplay.com.br/aracaju/nossa_loja.htm, [acessado dia 15 de abril de 2008, às 07:41;](#)<http://www.sweetplay.com.br/aracaju/atracoes.htm>