



## SELEÇÃO DE PESSOAL

Todas as vezes que uma empresa, empresário ou gerente dá início a um processo de seleção é porque visa o preenchimento de uma ou várias vagas determinadas. Como todos os processos na empresa, o processo de seleção também deve obedecer a um planejamento prévio das necessidades de pessoal com o propósito de atender aos seus objetivos.

Alguns fatores são decisivos e influenciam diretamente a previsão das necessidades de pessoal e nem sempre, conforme o tipo de negócio, as empresas estão atentas a eles.

1. Crescimento da demanda dos produtos e serviços.
2. As características, habilidades e possibilidades dos funcionários.
3. As decisões para melhorar a qualidade dos produtos ou serviços ou conquistar novos mercados.
4. As mudanças tecnológicas e administrativas que influem na produtividade.
5. Os recursos financeiros disponíveis.

Depois de considerarmos estes fatores, podem-se definir quais cargos é preciso melhorar, ampliar, reavaliar, criar e em seguida quando, onde e como será o processo. Conhecer os cargos da empresa e as características dos funcionários contribui bastante para o processo. E quando já se tem essas informações, alternativas surgem como possibilidade de crescimento para todos, como no caso do Recrutamento Interno ou Processo Seletivo Interno.

Em relação ao conhecimento sobre os cargos, o ideal seria que cada empresa tivesse uma descrição completa de todos eles. Como isso muitas vezes não acontece, ao iniciar um processo de seleção será necessário fazer uma análise e descrição.

Quanto ao conhecimento do pessoal presente ou em atuação, as características individuais de cada funcionário em relação ao trabalho devem estar muito claras. Como nos casos de:

- Formação geral.
- Formação específica.
- Conhecimentos especiais.
- Trabalhos desenvolvidos.
- Avaliação profissional.
- Características pessoais, físicas e psicológicas.
- Condições de trabalho.
- Retribuições recebidas.



Uma vez analisados os possíveis candidatos internos, deve-se determinar se eles são adequados à vaga e, em caso negativo, recorrer ao recrutamento de candidatos no mercado.

### **Análise da vaga**

Identificar todos os detalhes da vaga é indispensável para iniciar corretamente o processo de seleção. Na prática, é preciso ter bem claros os seguintes dados:

- Informação sobre a empresa.
- Descrição do cargo.
- Características exigidas do candidato.
- Condições de trabalho.

É interessante preparar um formulário ajustado às necessidades para reunir todos os dados.

### **Dados importantes sobre a empresa**

Conhecer a empresa é fundamental para iniciar qualquer tipo de processo de seleção. Seja o processo a ser conduzido pela empresa ou por terceiros.

O que é preciso conhecer e considerar:

- Atividade ou tipo de negócio
- Proprietários e composição administrativa em caso de sociedades
- Faturamento ou posição no mercado
- Número de funcionários
- Centros ou postos de trabalho

Reflita e anote todos os dados importantes da empresa, tanto para você (que vai precisar como recrutador) quanto para os candidatos, que lhe pedirão informações adicionais mais adiante.

### **O cargo**

As questões a serem consideradas para a descrição do cargo são as seguintes:

- **Objetivos do cargo**
  - Qual a sua função?
  - O que se pretende conseguir com ela?
- **Funções**
- **Que funções o ocupante do cargo realizará?**



- As funções devem reunir entre cinco e dez itens que representem o cargo como um todo.
- **Interação**
  - De quem depende? Conhecer o quanto tal função significa para outros setores ou pessoas. Isso ajudará a determinar as relações que devem ser mantidas dentro da empresa.
- **Responsabilidades**
  - Qual a importância da função para o resultado financeiro? Por exemplo, no caso dos atendentes, pode-se estabelecer o atendimento impecável como fator determinante na manutenção de clientes. No caso dos padeiros, a variedade de produtos como responsável número um da satisfação do cliente.
- **Recursos técnicos e Instrumentos de trabalho**
  - Que instrumentos de trabalho serão utilizados? Em determinados casos, o conhecimento ou utilização de um determinado equipamento ou meio de informação é indispensável para exercer a atividade. Isso justifica a importância de abordar esse aspecto na descrição do cargo.

### **Características do candidato**

A partir de agora definiremos as características pessoais e profissionais que o cargo necessita. A esse conjunto de atributos chamamos “*perfil do candidato*”. É importante definir qualidades que determinam a excelência do desempenho do candidato. Essas características se chamam hoje de *competências*.

As **competências** podem ser divididas em dois grupos de grande importância:

### **Conhecimento e Experiência como base para a Competência**

- **Escolaridade ou formação / titulação**

A formação acadêmica ou titulação necessária para exercer o cargo devem estar claramente estabelecidas ao se iniciar o processo de seleção. Não apenas por modismos, mas, por questões lógicas, justificadas na necessidade principal que é atender o objetivo do cargo.

- **Experiência anterior**

A necessidade de experiência prévia para um cargo é um aspecto importante dentro do processo de seleção. Pode-se inclusive fazer opção pela falta de experiência. Evite exageros



na hora de exigir experiência anterior, pois, isso pode impedir que bons candidatos atendam seu anúncio.

- **Idiomas**

Pode parecer desnecessário para o nosso tipo de negócio, considerar idioma uma habilidade necessária. Mas, em muitas partes do país, em algumas cidades polos turísticos, tem se apresentado a real importância de se ter alguém que conheça idiomas como espanhol ou inglês. Mas, mesmo num caso assim, não se deve subordinar outras características importantes do cargo ao domínio do idioma, pois se corre o risco de perder bons candidatos.

- **Conhecimentos de informática**

Os conhecimentos de informática podem ser indispensáveis para um determinado cargo. Em muitas situações é fundamental identificar quais programas ou conhecimentos de hardware são necessários e o nível de domínio requerido.

- **Outros conhecimentos**

Possuir conhecimento ou experiência com determinado tipo de equipamento, possuir carteira de habilitação, possuir veículo próprio, etc. são dados que também ajudarão a caracterizar o cargo.

### **Personalidade, inteligência e habilidades múltiplas como reforços de Competência**

Em todo o processo de seleção definitivamente, entre candidatos com conhecimento e experiências similares, deve-se optar por aqueles que possuam competências baseadas, na maioria das vezes, na personalidade, inteligência e nas aptidões, e que também estejam associadas ao sucesso no desempenho dessa função.

É preciso saber quais as competências ligadas à personalidade são necessárias ao cargo. Muitas vezes, fica muito mais fácil definir meio “por cima”. E então podemos cometer dois grandes erros:

- Contentamo-nos com uma resposta simplista: que o funcionário seja “despachado”, seja “esperto”...
- Enumerar uma lista excessivamente longa de competências que, em muitas ocasiões, são difíceis de definir.

Em nossas experiências e após atendermos demandas em vários setores e diferentes níveis, percebemos que algumas competências são necessárias na maioria dos cargos e, elas representam muito do potencial esperado do candidato.

- Sociabilidade.



- Controle emocional/amadurecimento.
- Energia/dinamismo.
- Motivação para o trabalho.
- Adaptabilidade à empresa.
- Capacidade de venda/persuasão.
- Liderança.
- Qualidade de trabalho.
- Criatividade/iniciativa.
- Integridade.

Sem dúvida, existem muitas outras competências que caberia considerar como, por exemplo, espírito de equipe, flexibilidade, tenacidade... E determinado cargo pode requerer uma característica típica ou especial.

### **Características físicas do ambiente**

Considere todos os aspectos do ambiente de trabalho. Isso deve ficar claramente entendido desde o princípio, para também considerar a capacidade física dos candidatos.

### **Condições gerais de trabalho**

É de suma importância reunir todos os dados que possam ter referência significativa quanto a condições de trabalho que o novo colaborador terá.

Vale ficar atento, pois, essas condições podem variar de um cargo para outro, por exemplo, no ambiente de padaria, as diferenças de condição da loja para a produção. Atenção para:

- Remuneração: ainda que a descrição do cargo seja excelente, se a remuneração prevista é inferior à média do mercado, é muito provável que não se consiga o candidato adequado ou, se conseguir, que ele não dure por muito tempo.
- Acordos de remuneração variável
- Detalhes importantes como a participação em cursos e palestras
- Uso de uniformes e regras sanitárias exigidas por lei
- Se vai fazer uso de veículos da empresa ou outros

---

**Comunicação ITPC**

**(31) 2101-9999**

**[www.institutoitpc.org.br](http://www.institutoitpc.org.br)**

**[itpc@institutoitpc.org.br](mailto:itpc@institutoitpc.org.br)**

**Setembro 2012**