

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS -- UNICAMP  
INSTITUTO DE ARTES  
DEPARTAMENTO DE MULTIMEIOS

"OS MULTIMEIOS E OS INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS"

por

MARILDA CASTELAR

ORIENTADORA: PROFA. DRA. NELLY DE CAMARGO

Dissertação de Mestrado

Apresentada ao Departamento de Multimeios  
do Instituto de Artes da Unicamp

Este exemplar é a redação final da tese  
defendida por Marilda Castelar

e aprovada pela Comissão Julgadora em

03 / 02 / 93

Nelly de Camargo  
CAMPINAS - 1992

Profa. Dra. NELLY DE CAMARGO

COMISSÃO JULGADORA

---

---

---

## AGRADECIMENTOS

Expresso o meu reconhecimento de modo especial:

À Profa. Dra. Nelly de Camargo, pela sua orientação e por tudo que me fez repensar, colaborando para o meu desenvolvimento.

Ao Paulo Guillarducci, pela sua paciência e estímulo.

Aos professores, que serviram de mestres e àqueles que foram apenas professores.

Aos profissionais de R.H., que participaram da pesquisa e aos amigos pelo estímulo e apoio.

## RESUMO

Este trabalho pesquisou a viabilidade do uso da tecnologia da comunicação no desenvolvimento de novos instrumentos de avaliação de pessoas.

A partir do levantamento sobre o "estado da arte" em Recursos Humanos e, em especial, na Seleção de Pessoal, verificou-se que há necessidade de padronização dos instrumentos em uso e construção de novos testes.

Para que o interesse e a predisposição dos profissionais de Recrutamento e Seleção na introdução da tecnologia da comunicação possam inovar nessa área, há necessidade de investimentos de recursos financeiros, de pesquisa e, principalmente, do desenvolvimento profissional dos que atuam em Seleção.

## SUMMARY

This study researched the viability of using the communication technology for the development of new tools on Human resources evaluation.

The information gathered showed that the state of art on Human resources - specifically on Personnel Selection - reveals the need of standardizing the existent tests and building new ones.

The interest and predisposition of the professionals involved in the Selection of Personnel in the use of communication technology, as an innovation in their tools, faces difficulties of financial investments as well as in research and, mainly, in the professional development of such professionals.

## SUMÁRIO

	Pág.
INTRODUÇÃO .....	7
I      A ORGANIZAÇÃO E AS ATIVIDADE DE R.H.	
1.1    CONCEITUAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO .....	8
1.2    CONCEITUAÇÃO DE R.H. ....	8
1.3    HISTÓRICO DE R.H. ....	9
1.4    FUNÇÕES DE R.H. ....	9
1.5    PRINCIPAIS ATIVIDADES DE R.H.	
1.5.1    Recrutamento e Seleção .....	10
1.5.2    Treinamento .....	11
1.5.3    Avaliação de Desempenho .....	11
1.5.4    Acompanhamento e Orientação Social .....	12
1.5.5    Cargos e Salários .....	12
1.5.6    Benefícios .....	13
1.5.7    Medicina e Segurança do Trabalho .....	13
1.5.8    Administração de Pessoal .....	13
II     O PROCESSO DE SELEÇÃO EM R.H.	
2.1    CONCEITUAÇÃO DE SELEÇÃO .....	16
2.1.1    Seleção como Processo .....	16
2.1.2    Mensuração do Produto da Seleção .....	18
2.1.3    Seleção em termos de lógica .....	19
2.2    OS INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO	
2.2.1    Características Básicas .....	20
2.2.2    Principais Instrumentos de Seleção .....	21
2.3    DEFICIÊNCIAS DOS INSTRUMENTOS .....	23

III	OS MULTIMEIOS EM SELEÇÃO DE PESSOAL	
3.1	CONCEITUAÇÃO DE MULTIMEIOS .....	27
3.2	O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EM SELEÇÃO .....	28
3.2.1	Ruídos na Comunicação .....	29
3.3	INOVAÇÃO E MUDANÇA .....	32
IV	OS MULTIMEIOS E OS INSTRUMENTO DE SELEÇÃO (PESQUISA DE CAMPO)	
4.1	COLOCAÇÃO DO PROBLEMA .....	35
4.1.1	Objetivo Geral .....	35
4.1.2	Objetivos Específicos .....	36
4.1.3	Hipóteses .....	36
4.2	JUSTIFICATIVAS .....	37
4.3	METODOLOGIA .....	38
4.4	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	39
4.5	COLETA DE DADOS .....	45
4.5.1	Instrumentos para a Coleta de Dados ....	45
4.5.2	Aplicação dos Instrumentos para Coleta de Dados .....	46
4.6	RESULTADOS	
4.6.1	Análise dos Dados Coletados .....	47
	CONCLUSÃO .....	84
	BIBLIOGRAFIA .....	88
	ANEXO 1 .....	91
	ANEXO 2 .....	109

## TABELAS

	Pág.
1 - TIPO DE ORGANIZAÇÃO .....	39
2 - RAMO DE ATIVIDADE .....	40
3 - ESTRUTURA/CAPITAL .....	41
4 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA/NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DO GRUPO QUE PERTENCE A EMPRESA .....	41
5 - CURSO DE GRADUAÇÃO .....	42
6 - ANO DE FORMATURA .....	43
7 - TEMPO DE EXPERIÊNCIA COMO PROFISSIONAL DE R.H. ....	43
8 - CARGO .....	44
9 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM RECRUTAMENTO .....	48
10 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM SELEÇÃO .....	50
11 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM TREINAMENTO .....	52
12 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	54
13 - TÉCNICAS DE SELEÇÃO UTILIZADAS .....	56
14 - INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO QUE A EMPRESA DISPÕE .....	58
15 - NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS TESTES PSICOLÓGICOS .....	60
16 - TÉCNICAS/INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO DESENVOLVIDOS ....	61
17 - FORMAS DE UTILIZAÇÃO DOS MULTIMEIOS EM SELEÇÃO ....	62
18 - CAUSAS DA NÃO UTILIZAÇÃO DOS MULTIMEIOS EM SELEÇÃO .....	64
19 - LIMITAÇÕES E/OU DIFICULDADES QUE OS MULTIMEIOS APRESENTAM PARA A SELEÇÃO .....	65

20	-	POLÍTICAS E DIRETRIZES DE R.H. ....	67
21	-	MANEIRAS PREFERENCIAIS DE UTILIZAÇÃO DOS MULTIMEIOS EM RECURSOS HUMANOS .....	69
22	-	POSSIBILIDADES DE INTRODUÇÃO DOS MULTIMEIOS EM SELEÇÃO .....	70
23	-	CRITÉRIOS PARA ADOTAR UMA NOVA TECNOLOGIA .....	71
24	-	ARGUMENTOS PARA ADOTAR UM NOVO INSTRUMENTO .....	72
25	-	CREDIBILIDADE DOS INSTRUMENTOS CRIADOS PELOS PRÓPRIOS PROFISSIONAIS .....	73
26	-	PRODUÇÃO DOS MULTIMEIOS NA ORGANIZAÇÃO .....	74
27	-	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA ÁREA DE R.H. ....	76
28	-	QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE R.H. ....	76
29	-	ACESSO À CONSULTAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77
30	-	INSTALAÇÕES FÍSICAS .....	78
31	-	EQUIPE DE TRABALHO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	79
32	-	CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO/PÓS-GRADUAÇÃO CURSOS DE EXTENSÃO .....	81

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo conhecer o desenvolvimento de Recursos Humanos, em especial no que tange à Seleção de Pessoal e, assim, detectar as formas de uso dos multimeios nas atividades de Seleção de Pessoal, Treinamento e Avaliação de Desempenho, bem como o seu potencial de utilização.

Sabe-se que os instrumentos de avaliação empregados na seleção de pessoas são deficientes e não atendem às necessidades das organizações e que outras técnicas subjetivas e não padronizadas passaram a ser usadas.

Considerando os multimeios como possíveis soluções para os problemas acima, por serem produtos de avanços tecnológicos vinculados à nossa realidade, propomos identificar a existência da predisposição das organizações e dos profissionais de R.H. em padronizar os instrumentos de seleção, utilizando os multimeios.

Pretende-se também verificar o potencial de utilização da tecnologia da comunicação e quais são as dificuldades e limitações do seu emprego para a avaliação de pessoas.

Para estudar a viabilidade do uso dos multimeios como instrumento de avaliação, pesquisou-se as necessidades de inovações e mudanças na Seleção de Pessoal, de acordo com a opinião dos profissionais que atuam na área.

Nos primeiros capítulos apresentaremos os conceitos dos subsistemas que compõem os Recursos Humanos.

## I - A ORGANIZAÇÃO E AS ATIVIDADES DE R.H.

### 1.1 CONCEITUAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

Organização é um sistema aberto, por onde entram vários tipos de recursos (materiais, financeiros, humanos, etc.) e por onde saem produtos ou serviços ou informações, ocorrendo, portanto, trocas, o que mantém o sistema em constante interação com o meio ambiente. Deste modo, a organização encontra-se envolvida por restrições e limitações impostas pelo meio. Tais limitações decorrem de fatores culturais, sociais, econômicos, financeiros, etc., que envolvem o nível tecnológico empregado e a demanda de mão de obra.

### 1.2 CONCEITUAÇÃO DE R.H.

Levando em consideração que R.H. é uma "atividade que envolve permanentemente todas as pessoas que sejam membros de um grupo organizado",<sup>(1)</sup> todas as atividades que o grupo necessite utilizar de seus membros, estão direta ou indiretamente ligadas a seus recursos humanos.

As atividades relacionadas com R.H. são: técnicas ou estratégias criadas no sentido de manter a motivação do grupo, atrair novos membros para o mesmo, desenvolver o seu potencial, treinando-os em determinadas atividades, etc.

As funções de Recursos Humanos têm fundamental importância no desempenho e manutenção de um pequeno grupo de pessoas ou de uma grande empresa.

### 1.3 HISTÓRICO DE R.H.

Embora possamos notar atividades de R.H. desde os primeiros grupos de homens primitivos, quando realizavam a preparação de seus membros para atividades de caça ou coleta de frutos (treinamento) ou até a escolha de quem se dedicaria a cada uma das atividades (seleção), é com o surgimento da Revolução Industrial que as empresas se estruturam e as tarefas específicas de R.H. passam a ser planejadas e implementadas dentro da empresa.

A princípio a atuação de R.H. tinha - como a própria filosofia das empresas, - um caráter muito mais punitivo, em que o homem era visto como parte de um todo que iria trabalhar na produção e a mesma era posta em primeiro plano, em detrimento dos funcionários. A partir da década de 50, os Recursos Humanos adquirem uma visão humanitarista e, a partir das teorias motivacionais, organizacionais e de liderança, passam a denunciar as condições de trabalho e a incentivar o auto-desenvolvimento, a criatividade e a auto-realização do trabalhador.

### 1.4 FUNÇÕES DE R.H.

Do mesmo modo que a organização é considerada um sistema aberto, constituído de um conjunto de partes, relacionadas sobretudo pela interdependência com o meio, considera-se a Área de Recursos Humanos um subsistema que reúne uma série de atividades, cuja "principal contribuição para a organização é a de preservar o equilíbrio das forças sociais e tecnológicas que movimentam os recursos humanos de que dispõe a organização",<sup>(2)</sup> promovendo o desenvolvimento das mesmas.

Para preservar o equilíbrio das referidas forças, é preciso atingir metas operacionais como:

- 1) Atrair as pessoas para a organização;
- 2) motivar as pessoas a obter um bom desempenho e de-

envolvimento;

- 3) manter as pessoas dentro do sistema organizacional.

## 1.5 PRINCIPAIS ATIVIDADES DE R.H.

### 1.5.1 Recrutamento e Seleção

Considerando a primeira meta, estaremos falando do sub-sistema de suprimento de Recursos Humanos ou das atividades de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

O recrutamento consiste de um "conjunto de procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de ocupar cargos dentro da organização. É, basicamente, um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de empregos que pretende preencher." (3)

O recrutamento tem por objetivo atrair um contingente de candidatos qualificados, porém, em quantidade superior ao número de empregos oferecidos pela empresa, para que sejam posteriormente selecionados. Ou seja, seu objetivo é o de suprir a Seleção, mantendo um cadastro de candidatos aptos a ocuparem futuras vagas, num menor tempo e menor custo possível.

O recrutamento utiliza as mais variadas fontes de captação de candidatos, através de diversos veículos de comunicação de massa, de acordo com as políticas de R.H. da organização.

Tradicionalmente, a seleção de recursos humanos foi definida como "a escolha do homem certo para o cargo certo", (4) mas, do ponto de vista de seu desenvolvimento, deve ser considerada como "um processo realista de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira é fornecida pela análise e descrição do cargo e a segunda é obtida por meio de aplicação de técnicas de seleção". (5)

### 1.5.2 Treinamento

Dando seqüência às metas do sistema de Recursos Humanos, temos as atividades do subsistema de Treinamento que visam "não somente ao ensino de aptidões específicas de um objetivo particular, mas técnicas que vão desde a aquisição de simples atividades motoras até ao desenvolvimento e mudança de complexas atitudes sócio-emocionais"<sup>(6)</sup> e comportamentais, que contribuem para o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo. Desta forma, seu objetivo é "criar, manter e desenvolver um contingente de R.H. com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização".<sup>(7)</sup> Através do estudo das necessidades de treinamento de toda organização, este subsistema define prioridades de formação, caracteriza os vários tipos de formas de desenvolvimento de pessoal, elabora e executa os planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos.

### 1.5.3 Avaliação de Desempenho

Para manter as pessoas dentro do sistema organizacional, com um bom rendimento de suas atividades, é necessário um conjunto de procedimentos, elaborados a partir de programas formais de avaliação que visam "a apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento".<sup>(8)</sup>

Este subsistema de Recursos Humanos denominado Avaliação de Desempenho, "é um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração dos empregados, do cargo que os mesmos ocupam, de motivação, condições de trabalho, etc."<sup>(9)</sup> Desta forma, pode-se colaborar no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa e na solução de problemas.

#### 1.5.4 Acompanhamento e Orientação Social

O acompanhamento de pessoal tem por objetivo diagnosticar situações funcionais de cada área da organização, fornecendo subsídios necessários para o suprimento das dificuldades e o reconhecimento de desempenho satisfatório, visando maximizar suas potencialidades e minimizar seus conflitos.

Através de entrevistas e de visitas aos funcionários, os serviços ligados à Orientação Social procuram detectar problemas relacionados ao trabalho e à vida pessoal que estejam afetando a produtividade e o comportamento do indivíduo, visando solucioná-los.

#### 1.5.5 Cargos e Salários

Outra atividade também ligada à atração e manutenção das pessoas no sistema organizacional é a Administração de Cargos e Salários "que tem como finalidade obter, analisar e registrar informações relacionadas com os cargos, dando-lhes o peso salarial correspondente".<sup>(10)</sup> Este peso salarial é atribuído a cada cargo de acordo com o padrão de níveis de remuneração. Estes "níveis de remuneração são gerados por considerações relativas aos níveis vigentes no mercado, às aspirações de carreira, opiniões a respeito de pagamento justo, processos de negociação de salários, remuneração de horas extras, deslocamentos de remuneração, acordos de produtividade, aumentos por tempo de serviço, adicionais por condições de trabalho, aumentos de idade, remuneração por mérito, tentativas de se evitar distorções de graus, tentativas de restauração de diferenças"<sup>(11)</sup> e avaliação de desempenho.

#### 1.5.6 Benefícios

As atividades relacionadas com os Benefícios visam fornecer ao empregado salário indireto, dando-lhe segurança e até status, através de convênios médicos, odontológicos, farmacêuticos, hospitalares, ajuda de custo para viagens, financiamentos, clubes, escola para os filhos e até para os próprios funcionários, transporte, refeição, combustível, veículos à disposição, etc.

Estas formas de salário indireto constituem grandes atrativos, que chegam a superar as condições de trabalho e o salário direto, mantendo o empregado na organização.

#### 1.5.7 Medicina e Segurança do Trabalho

Os setores de Medicina e Segurança do Trabalho se preocupam com o bem estar do funcionário, no que diz respeito às condições de trabalho. Atuam desde a prevenção de acidentes até as enfermidades adquiridas em decorrência da atividade. Para obter êxito, buscam a colaboração do próprio trabalhador, através de campanhas de sensibilização e de órgãos formais como a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e as Brigadas de Incêndio, entre outras.

#### 1.5.8 Administração de Pessoal

A Administração de Pessoal ou o Departamento Pessoal se responsabiliza pelos assuntos trabalhistas, ou pela operacionalização e controle dos direitos e deveres do trabalhador em termos legais, os quais englobam desde a admissão, controle de jornada, repouso, férias, pagamentos, etc., até a demissão do empregado.

Todas as atividades mencionadas anteriormente pertencem ao Sistema de Recursos Humanos e formam os subsistemas de suprimentos, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle dos Recursos Humanos. Cada subsistema utiliza técnicas e instrumentos específicos para atingir suas metas e objetivos.

De acordo com o objetivo geral do presente trabalho - levantamento e análise dos meios de comunicação utilizados no desenvolvimento de instrumentos de seleção de pessoal - abordaremos, no próximo capítulo, o subsistema de suprimentos de R.H. em termos de processo, produto, lógica, instrumentos e deficiências.

NOTAS DO CAPÍTULO I

- (1) TOLEDO, Flávio. O que são Recursos Humanos. São Paulo, Brasiliense, 1982, p. 10.
- (2) LOBOS, Júlio. Administração de R.H. São Paulo, Atlas, 1979, p. 11
- (3) CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos, vol. 2, São Paulo, Atlas, 1981, p. 42.
- (4) Idem, ibidem, p. 82.
- (5) Idem, ibidem, p. 83.
- (6) BASS, Bernard M. & VAUGHAN, James A. O Aprendizado e o Treinamento na Indústria. São Paulo, Atlas, 1972, p. 95.
- (7) CARVALHO, Antonio Vieira. Treinamento de Recursos Humanos, São Paulo, Pioneira, 1988, p. 7.
- (8) CHIAVENATO, I. Op. cit., p. 207.
- (9) CHIAVENATO, I. Op. cit., p. 207
- (10) CARVALHO, A.V. Op. cit., p. 8.
- (11) LUPTON, Tom & BOWEY, Angela M. Administração Salarial. São Paulo, Melhoramentos Edusp, 1978, p. 18.

## II - O PROCESSO DE SELEÇÃO EM R.H.

### 2.1 CONCEITUAÇÃO DE SELEÇÃO

A seleção em recursos humanos é um conjunto de procedimentos que visa predizer dentre os que se candidatam a um determinado cargo, aquele que possui mais condições para ocupá-lo.

Os critérios de seleção fundamentam-se em dados e informações do cargo a ser preenchido, assim como nas características pessoais e motivacionais de cada candidato.

"As diferenças individuais, tanto físicas como psicológicas, levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de forma diferente e a se desempenharem (...) com maior ou menor sucesso nas ocupações da empresa".<sup>(1)</sup> As simulações ou estimulações das duas variáveis - tempo de aprendizagem e capacidade de realização - possibilitam à seleção diagnosticar e, principalmente, prognosticar o desempenho do candidato para um determinado cargo.

#### 2.1.1 Seleção como Processo

O processo de seleção se dá através da comparação entre os requisitos que o cargo exige, a bagagem profissional, assim como os traços de personalidade de cada candidato e para isso é necessário realizar a análise e a descrição das tarefas que fazem parte do mesmo.

O perfil profissiográfico é obtido a partir dos requisitos do cargo e a descrição das tarefas, além de informações sobre responsabilidades, condições de trabalho, posição do cargo no organograma, equipamentos ou ferramentas, riscos, plano de carreira, grau de conhecimento, características físicas e psicológicas. As informações reunidas no perfil profissográfico são utilizadas para a estruturação do processo seletivo, possibilitando a escolha de técnicas de seleção e a elaboração de instrumentos mais adequados para a avaliação dos candidatos.

As técnicas disponíveis e tradicionalmente utilizadas para qualquer processo seletivo são: entrevistas, provas escritas (situacionais ou de conhecimento), testes práticos, testes psicológicos (nível intelectual, aptidão e personalidade) e técnicas de simulação ou dinâmica de grupo.

O levantamento do perfil profissiográfico e o planejamento do processo seletivo fornecerão dados para um recrutamento eficaz, envolvendo, além das atividades citadas no Capítulo I, uma entrevista de triagem, a qual fornece informações consistentes para o candidato (sobre o cargo) e principalmente para a seleção; dados esses que determinam ou não a sua continuidade no processo seletivo.

Após o recrutamento procede-se à aplicação das técnicas e instrumentos previamente preparados. O processo seletivo tradicional inicia-se pela aplicação de testes de conhecimento e psicológicos; os candidatos que obtiverem resultados mínimos exigidos pelos requisitos do cargo são mantidos no processo seletivo. As etapas seguintes abrangem a aplicação do teste prático e depois a dinâmica de grupo.

Os candidatos com resultados satisfatórios são avaliados em entrevista, a qual pode ser individual ou coletiva, e que é realizada por um único entrevistador - em geral um psicólogo.

go - ou por um comitê de avaliação.

As técnicas e instrumentos utilizados fornecem subsídios para a elaboração dos laudos ou pareceres psicológicos dos candidatos potencialmente capacitados. O órgão requisitante decide, então, qual o candidato mais adequado para ocupar a vaga.

### 2.1.2 Mensuração do Produto da Seleção

Existem dois momentos na mensuração do produto final do processo de seleção. No primeiro, são levantadas informações de caráter quantitativo e genérico, como número dos processos seletivos realizados, número de candidatos envolvidos (aprovados e reprovados) e número de vagas preenchidas. No segundo momento são realizadas análises estatísticas, com o objetivo de delimitar a variação do "turnover"\* em relação aos procedimentos seletivos adotados pela empresa em determinado período. Esses procedimentos referem-se à maneira pela qual as vagas foram preenchidas (processo seletivo tradicional, sem processo seletivo, por "apadrinhamento", etc.)

O resultado qualitativo do produto final de um processo seletivo é a concretização dos objetivos básicos da própria atividade de seleção, ou seja, escolher candidatos que:

- . Possuam facilidade de adaptação ao sistema organizacional;
- . possuam facilidade de relacionamento interpessoal, para contribuírem com a melhoria do clima organizacional, e
- . desempenhem suas atividades de acordo com o esperado.

---

\* Rotatividade de pessoal

### 2.1.3 Seleção em Termos de Lógica

Como resultado da aplicação de novas tecnologias no processo produtivo, existe uma tendência crescente em substituir o elemento humano nas atividades de caráter mecânico-repetitivo. Essa tendência faz com que haja necessidade de redefinição dos requisitos de cargos, buscando uma especialização maior dos candidatos. O acompanhamento dessa propensão requer da seleção uma monitoração constante de seus procedimentos metodológicos e instrumentos de avaliação, a fim de mantê-los sempre adequados às novas situações.

É necessário que cada organização desenvolva um modelo de seleção, através do levantamento das características de funcionários que possuam desempenho satisfatório, formando, assim, seus próprios parâmetros para o estabelecimento dos critérios de seleção.

Os instrumentos de seleção funcionam como atributos preditores, fornecendo medidas para a tomada de decisão. Cada instrumento deve ser amplo o suficiente para avaliar determinados requisitos do candidato e o conjunto de instrumentos deve ser capaz de fornecer medidas que proporcionem uma visão global do mesmo. Estas informações devem ser utilizadas dentro de um senso prático no momento da avaliação sobre o futuro desempenho do candidato.

Após a avaliação e a admissão, o candidato passa por um período de observação "on-the-job". Nesta fase suas características são checadas e seu desempenho é avaliado. A avaliação fornece subsídios não só para a decisão de continuidade do funcionário no cargo, mas também "feed-back" para o modelo de seleção utilizado, possibilitando a reciclagem do mesmo.

## 2.2 OS INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO

### 2.2.1 Características Básicas

Todos os instrumentos de seleção se propõem a medir as diferenças individuais e para isso devem possuir três características básicas para funcionarem como preditores:

A. Fidedignidade - grau em que duas medições separadas e independentes da mesma coisa concordam entre si. Essa medida de concordância é expressa, usualmente, por um coeficiente de correlação que representa a correspondência entre os dois conjuntos de medições. Para se obter a fidedignidade de um teste usa-se:

. Teste-reteste - "consiste na extensão em que duas administrações do (...) teste aos mesmos candidatos produzem os mesmos resultados" <sup>(2)</sup>;

. consistência interna - a correlação dos escores de uma parte do teste com os da outra;

. formas equivalentes - constroem-se dois formulários do mesmo teste e estabelece-se o coeficiente de equivalência a partir da correlação entre os escores dos dois testes.

Fidedignidade é, portanto, a coerência interna que um teste possui nas respostas que oferece.

B. Precisão - " capacidade do teste em apresentar resultados semelhantes em suas aplicações no mesmo indivíduo, em outros termos, a precisão ocorre quando o teste apresenta o menor desvio-padrão ao redor da média de suas aplicações em uma mesma variável". <sup>(3)</sup>

C. Validade - "capacidade do teste de prognosticar corretamente a variável que deve medir" <sup>(4)</sup>; um teste de seleção é válido quando existe correlação dos escores com os critérios externos, gerando medidas de validade. Existem três formas de validade de um teste:

. A validade do conteúdo ou nominal - refere-se ao grau em que um teste é uma boa amostra dos comportamentos, habilitações ou conhecimentos que o mesmo se propõe a medir.

. A validade empírica - o grau em que um teste se correlaciona com uma característica atual (validade empírica concorrente) ou futura (validade preditiva) do indivíduo.

. A validade do construto - grau de relação de uma medida com seu construto teórico. Está relacionado com as diferenças individuais, que é uma variável intermitente ou um construto hipotético.

### 2.2.2 Principais Instrumentos de Seleção

Entre os instrumentos de seleção temos:

A. Testes de Capacidade: testes de visão, audição, aptidões motoras, etc. (ministrados geralmente por médicos ligados à Medicina do Trabalho).

B. Testes Psicológicos: são padronizados segundo os critérios de precisão, fidedignidade e validade. Podem ser:

. Os testes de personalidade e interesse são indicados para candidatos a todos os cargos e, principalmente, para os serviços não manuais. Visam analisar os traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, agressividade, ansiedade, nível motivacional, etc. Exemplos: P.M.K. (Psi codiagnóstico Miocético), Palográfico, Zulliger, Wartegg, H.T.P. (Teste da Árvore), P. Fister, 16 P.F. e outros.

. Os testes de aptidão são indicados para medir a proficiência ou habilidade que o candidato possui para executar determinadas atividades. Exemplos: Bateria CEPA (Atenção Con centrada, Memória Auditiva e Visual, Habilidade Numérica, etc.), Bateria T.S.P. (Memória, Percepção, Fluência, Rapidez Numérica, Julgamento, Terminologia de Escritório, Terminologia de Vendas e

outros).

. Os testes de inteligência são indicados para a previsão da viabilidade de treinamento em serviços especializados. Exemplos: G 38, G 36, Raven, D 48, D 70, I.N.V., R1 e outros.

C. Provas Escritas: são elaboradas para cada processo seletivo, buscando avaliar o conhecimento específico da tarefa a ser executada. Podem ser:

. De conhecimento: composta de questões sobre o conhecimento teórico das atividades a serem desenvolvidas. Este tipo de prova é mais indicado para cargos executivos e administrativos. É usado, por exemplo, em concursos públicos.

. Situacionais: compostas de situações problemas, requerendo dos candidatos capacidade de tomada de decisão e iniciativa. Atualmente existe tendência para usar este tipo de prova para todos os cargos. No entanto, foram criadas para os cargos de supervisão.

D. Testes Práticos - geralmente são elaborados nas próprias organizações e visam avaliar, além dos conhecimentos específicos, as habilidades e experiência para a execução das tarefas que o cargo exige. Podem ser realizadas no próprio local de trabalho, como por exemplo: testes de datilografia, motoristas, etc. Os testes práticos também podem ser simulados, com a reprodução da situação de trabalho, num ambiente que se pode controlar as variáveis, possibilitando a padronização dos mesmos.

E. Dinâmica de Grupo em seleção de pessoal é um conjunto de procedimentos que visam obter - de um número limitado de candidatos - informações acerca do relacionamento interpessoal, postura, fluência verbal e demais características pessoais que são requisitos para ocupar um determinado cargo. Esses pro

cedimentos podem envolver situações problemas, dramatizações, "role-playing", entrevistas coletivas, situações hipotéticas, etc.

F. A entrevista é a técnica ou instrumento mais antigo e mais empregado em qualquer processo seletivo. Seu objetivo é o de validar os instrumentos anteriormente utilizados, obter informações complementares do candidato e fornecer informações sobre o cargo, a empresa e as etapas posteriores do processo em que o candidato se encontra.

### 2.3 DEFICIÊNCIAS DOS INSTRUMENTOS

Os testes padronizados disponíveis no mercado quase sempre são traduções dos usados em outros países, ou ainda tentativas de adaptação. As traduções, as adaptações e as raras elaborações são, em sua grande maioria, de iniciativa privada e nem sempre atendem às nossas necessidades.

Na opinião de usuários, parece que os responsáveis pela produção de testes no Brasil empenharam-se, nas últimas décadas, em realizar adaptações que nem sempre se distinguiram com referência à qualidade. Por exemplo, mantiveram os mesmos estímulos visuais arcaicos que são referenciais de outras culturas, conduziram o processo de seleção como se fosse uma linha de produção, na qual as fases de aplicação de testes, com seus instrumentos obsoletos de avaliação, foram transformadas em pouco mais que um ritual, passaram a rotular candidatos usando tabelas validadas a partir de amostras não representativas, em termos sócio-econômico e culturais, dos candidatos que atualmente submetem-se ao processo seletivo.

Outro ponto a salientar é a difusão indiscriminada do uso deste material, pois o mesmo é utilizado várias vezes quando candidatos, passando por diversas empresas, são submetidos às pro

vas de seleção. Como muitos destes instrumentos têm sido empregados no Brasil desde a década de 50, torna-se inevitável a propagação das respostas "adequadas", de acordo com as tabelas de validação de candidatos.

A difusão das respostas, portanto, fez com que o uso destes testes fosse gradativamente modificado.

Em consequência, outros instrumentos alternativos (provas situacionais, testes práticos, dinâmica de grupo, etc.) - por estarem vinculados à realidade das organizações - passaram a ser empregados em grande escala, substituindo, na maioria das vezes, os testes padronizados. Porém, as aplicações mencionadas anteriormente são ainda "soluções caseiras", subjetivas e desprovidas de critérios de padronização para seleção de candidatos.

Em paralelo, surgiram concorrentes dos selecionadores que contribuem para inviabilizar o uso das mesmas técnicas durante um longo período: são os denominados "caçadores de talentos" (head-hunters) que assessoram candidatos desde a montagem do currículo, dão instruções relativas à entrevista, dinâmica de grupo e até para os testes a serem realizados.

Esses "profissionais" são os intermediários entre o requisitante - a empresa - e candidatos em potencial - funcionários de outras companhias -, servindo apenas como recrutadores.

Tecnicamente estes "caçadores de talentos" podem solucionar, de imediato, o problema de recrutamento mas, a longo prazo, surgirão as consequências, pois o trabalho não é realizado dentro dos critérios específicos com planejamento, ética profissional e considerando as reais necessidades da empresa.

É necessário, portanto, que haja um estudo para o desenvolvimento de novos instrumentos de seleção, sintonizados com as necessidades de cada empresa e principalmente vinculados à rea

lidade sócio-econômica e cultural da região onde os mesmos serão utilizados.

Esta viabilização requer que sejam levadas em consideração algumas questões:

- Alguém quer mudar esta situação?
- Por quê?
- Para que?
- Como?

NOTAS DO CAPÍTULO II

- (1) CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. Vol. 2, São Paulo, Atlas, 1981, p. 83.
- (2) DAVIES, D.R. & SCHACKLETON, V.J. Psicologia e Trabalho. Rio de Janeiro, Zahar, 1977, p. 77.
- (3) CHIAVENATO, I. Op. cit., p. 125.
- (4) CHIAVENATO, I. Op. cit., p. 125.

### III - OS MULTIMEIOS EM SELEÇÃO DE PESSOAL

#### 3.1 CONCEITUAÇÃO DE MULTIMEIOS

Ao nos referirmos ao termo multimeios dentro de seleção de pessoal, estamos falando de todos os testes, que são os meios de comunicação entre o selecionador e o candidato. Eles foram desenvolvidos com o intuito de obter maior número de informações acerca do indivíduo, com precisão, fidedignidade e validade.

No início das pesquisas sobre a psique humana, os pesquisadores tentaram compreender a relação entre a expressão das pessoas e seu íntimo. Como fonte de informação, contavam com as formas de expressão observáveis do homem (fisionomia, gestos, fala, escrita, etc.).

No fim do século passado, com o estudo das diferenças individuais, surgiram as primeiras "Provas", que se propunham a medir os processos psíquicos elementares (memória visual, auditiva, etc.).

No início do século XX o conceito de inteligência predominou nas investigações psicológicas, e com elas surgiram os chamados testes mentais ou testes psicométricos.

Paralelamente ao desenvolvimento do teste de inteligência, surgiram os testes projetivos que se propunham a captar o subjetivo das pessoas, através da interpretação das respostas emitidas, a partir de estímulos visuais como: as pranchas dos borrões de tinta de Rorschach ou de testes de invenção de histórias (T.A.T.)

de Murray. Os testes projetivos buscam realizar uma investigação "holística" da personalidade, abordando-a como uma estrutura em evolução, onde os elementos constitutivos se encontram em interação.

Testes como o de Rorschach foram concebidos a partir da percepção de que as pessoas observando borrões de tinta atribuíam-lhes significado.

Rorschach organizou e padronizou as respostas emitidas a partir da observação das pranchas com borrões de tintas, pois percebeu que estatisticamente havia uma certa correlação entre determinado tipo de resposta e certos tipos de comportamentos, enfermidades ou características dos pacientes.

Com o surgimento dos testes, que são estímulos padronizados (basicamente visuais), foi possível mensurar com alguma precisão as diferentes características individuais. Com isso, passou-se a utilizar um tipo de intermediário entre os processos psicológicos e o comportamento expressivo na seleção de pessoal.

### 3.2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EM SELEÇÃO

O indivíduo se expressa de determinada maneira (feedback), estimulado por uma situação. No caso, um teste (meio de comunicação).

Para melhor entender o processo de comunicação que se dá entre o avaliador e o avaliado, basta notar que o avaliador usa um teste para se comunicar com o avaliado. Tem-se, portanto, aí o avaliador agindo como o emissor de uma mensagem e o avaliado como receptor da mesma; concomitantemente, a resposta obtida a partir do teste pode ser compreendida como uma mensagem transmitida pelo avaliado e recebida pelo avaliador.

Este processo de comunicação interpessoal que acabamos

de relatar, é medido por mensagens que têm o propósito de mensurar a capacidade das pessoas para determinadas tarefas. A função de um instrumento de seleção de pessoal é usar a mensagem representada pelo teste, como uma forma de fazer com que o outro demonstre a capacidade específica necessária para preencher a função. Portanto, o teste estimula o indivíduo a demonstrar suas potencialidades, aumentando a quantidade de informações relevantes acerca do mesmo e reduzindo os ruídos de comunicação entre o avaliador e o avaliado.

### 3.2.1 Ruídos na Comunicação

É importante salientar quais são as variáveis que interferem neste processo de comunicação que envolve a seleção de pessoal provocando os ruídos de comunicação, supondo-se a princípio, que a mensagem esteja correta, isto é, que o teste esteja medindo o que ele se propõe a medir. Ainda assim, é necessário considerar as condições de aplicação do teste para que exista um controle mínimo de variáveis, observando-se, por exemplo, que:

. O local de aplicação precisa estar de acordo com o solicitado nas especificações do teste (sala bem ventilada, silenciosa, com carteiras confortáveis e com poucos estímulos visuais).

. As instruções para a realização do teste devem ser padronizadas, isto é, as mesmas para todos os sujeitos; devem ser ministradas de forma clara e o examinador precisa certificar-se que todos entenderam as instruções, para que possam executar as tarefas solicitadas.

. O avaliador precisa estar atento durante o processo de realização do teste para anotar alguma eventualidade que ocorra neste período, pois qualquer ruído, ou interferência pode

ser determinante no resultado final.

As variáveis mencionadas estão condicionadas às especificidades e aos objetivos de cada teste. Os objetivos do teste precisam estar adaptados ao do selecionador para que o mesmo seja válido.

Outro aspecto a ser abordado é a qualidade do teste, assim como a mensagem, as quais precisam estar ajustadas às diferenças sócio-econômicas e culturais dos indivíduos avaliados pois, a partir destas diferenças, podem ser verificadas alterações no repertório do sujeito, o que conseqüentemente influirá nos resultados finais.

Como já foi mencionado, os testes padronizados disponíveis no mercado brasileiro, na sua maioria, são constituídos por estímulos visuais obsoletos, mal elaborados e nem sempre fazem parte do cotidiano do avaliado. Estes testes apresentam problemas de validade, pois na maioria das vezes tal validação ocorreu junto a uma população diferente daquela em que o teste está sendo utilizado.

Uma confirmação desta afirmação é a observação de que poucas são as empresas que constroem suas próprias tabelas de medidas para estabelecimento de critérios para seleção de pessoal; na maioria das vezes utilizam as dos manuais que acompanham os testes.

Trabalhar na identificação das diferenças individuais, é atuar num universo subjetivo, onde o recurso é organizá-las em categorias (traços de personalidade, habilidades, etc.). Os testes necessitam ser construídos para facilitar a identificação das diferenças individuais dentro de cada categoria.

Tanto as diferenças individuais como as categorias se alteram com o desenvolvimento sócio-econômico-cultural e tecnológico de um indivíduo, de uma sociedade, de uma região, de

um país. Portanto, os testes desenvolvidos em determinada época não poderão ser utilizados continuamente sem uma reformulação ou uma adaptação, porque as mensagens e os estímulos que os mesmos estarão emitindo estarão fora de sintonia com o público alvo. Por exemplo, se o nível de informação de indivíduos de 1º grau completo, idade de 18 anos, funcionários de uma linha de montagem de uma metalúrgica na década de 1960 era X e respondiam ao teste de Inteligência Não Verbal INV, obtendo uma média Y em seus percentis, atualmente indivíduos com as mesmas características (requisitos), em situação análoga, não poderão, ao se submeterem ao INV, obter a mesma média nos resultados de seus testes, pois a quantidade de informação que os mesmos adquiriram é muito superior aos primeiros funcionários; possuem acesso a um maior número de meios integrados de comunicação, onde o tempo se reduziu. A linha de montagem da metalúrgica se automatizou e os funcionários passaram a ter outras atividades. Neste caso o uso do INV (Inteligência Não Verbal) ficou obsoleto, pois o mesmo já não estaria medindo atualmente as variáveis que bem o fazia anteriormente.

Assim como o INV, diversos outros testes poderiam ser citados, os quais apresentam dificuldades de comunicação, por estarem defasados das condições culturais que os originaram.

O que ocorre na maioria das vezes é que os instrumentos de seleção de pessoal estão distantes da nossa realidade ou não são padronizados e, portanto, sujeitos à interferência das pessoas que os usam. Os candidatos por não compreenderem a proposta do teste (por serem estes estímulos arcaicos e/ou mal elaborados) e os selecionadores por não fornecerem subsídios concretos, permitem que suas óticas pessoais interfiram na avaliação do candidato.

### 3.3 INOVAÇÃO E MUDANÇA

Os meios de comunicação em uso atualmente são produtos dos avanços tecnológicos. Evoluíram de tal forma que um número cada vez maior de indivíduos tem acesso a eles, passando a fazer parte do cotidiano de todas as pessoas. Novas linguagens passaram a intermediar os diversos processos de comunicação, os quais possibilitam a transmissão de mensagens padronizadas simultaneamente a diversos receptores ou em momentos distintos com o mesmo conteúdo. Paralelamente, estes meios podem ser usados em seleção de pessoal como suporte para a padronização de mensagens apresentadas a candidatos em forma de testes. Desta maneira, estaremos padronizando os instrumentos de seleção e, ao mesmo tempo, transformando em novos instrumentos de seleção os meios de comunicação. Por exemplo: pode-se utilizar o vídeo para apresentar uma situação problema durante uma prova situacional; o recurso fotográfico pode ser utilizado para padronizar um teste projetivo, possibilitando sua aplicação coletiva: é o caso do Zulliger que hoje em dia é apresentado em diapositivos.

Considerando as deficiências dos atuais instrumentos de seleção padronizados, a necessidade de padronização dos já existentes e a elaboração de novos testes, acreditamos que as possibilidades de utilização de novos meios de comunicação representem uma possível solução para os problemas abordados.

Os meios de comunicação aos quais as pessoas possuem acesso refletem os padrões sócio-econômico-culturais de nossa época. O homem moderno recebe constantemente uma série de mensagens difundidas pelos veículos de comunicação de massa, cuja decodificação, por fazer parte do cotidiano, pode permitir o uso daqueles meios que sejam úteis no processo de seleção que ocorre atualmente nas organizações.

Todos os recursos audiovisuais possuem condições para proporcionar estímulos e constituir-se em instrumentos para uso nos processos de seleção. O importante é a forma criativa com que são elaborados, o rigor com que são validados e, principalmente, a adequação à finalidade de seu emprego.

Os diversos meios de comunicação são linguagens, as maneiras pelas quais podem-se construir mensagens, capazes de determinar respostas que permitam verificar as características pessoais e habilidades dos indivíduos. Com referência aos meios múltiplos (a linguagem escrita, desenhos, a fotografia, o diapositivo, o vídeo, etc.), é possível usá-los de forma integrada; o importante é saber o que se quer medir. Por exemplo: precisa-se de uma pessoa com grande capacidade de percepção de detalhes. Como saber se o candidato é capaz ou não? É possível criar um instrumento de seleção para medir esta capacidade, partindo de uma fotografia ou de um diapositivo, ou uma cena em vídeo de uma situação próxima do cotidiano de trabalho.

Submetem-se os candidatos a um dos estímulos mencionados acima, fornecendo-lhes instruções adequadas e depois constata-se o desempenho de cada um com referência à capacidade de captar com precisão o maior número possível de dados relevantes à situação.

Partindo do pressuposto de que um indivíduo possui uma capacidade média de observar detalhes, é possível torná-lo um observador melhor, mais preciso e mais rápido na tarefa, em curto espaço de tempo. Por outro lado, é improdutivo tentar transformar uma pessoa desatenta em um ótimo observador. E isto é essencial à produtividade do selecionado.

Na elaboração de novos testes e na padronização dos já existentes, os multimeios são fatores importantes de comunicação com os candidatos e, à medida que o seu emprego for diversificado, criativo e rigoroso, poderão apresentar mensagens que reduzam o nível de ambigüidade de sua codificação, tornando-se instrumentos fidedignos e válidos para os processos seletivos.

## IV -

PESQUISA DE CAMPOOS MULTIMEIOS E OS INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO4.1 COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Os testes psicológicos são meios de comunicação e os processos seletivos são processos de comunicação, os quais estabelecem as relações entre o avaliador e o avaliado. Para aperfeiçoar estes processos, estamos pesquisando a viabilidade do uso dos meios de comunicação de massa, a fim de melhorar sua qualidade. Assim, é necessário verificar os aspectos significativos que envolvem o processo de desenvolvimento de novos instrumentos de seleção, tais como:

. A necessidade dos profissionais que atuam em R.H. no uso de novos instrumentos padronizados, por acharem deficientes os testes disponíveis no mercado.

. A existência de interesse dos profissionais em desenvolver novos instrumentos de seleção.

. A predisposição destes profissionais em introduzir os meios de comunicação de massa nos processos seletivos.

4.1.1 Objetivo Geral

Conhecer o "estado da arte" em Recursos Humanos e, especialmente na Seleção de Pessoal.

#### 4.1.2 Objetivos Específicos

. Realizar um levantamento das principais atividades desenvolvidas em R.H. e dos instrumentos em uso nos processos seletivos.

. Verificar as necessidades de inovações e as mudanças dos instrumentos de seleção, segundo a ótica dos profissionais de R.H.

. Avaliar em que níveis e atividades (suporte administrativo, teste, etc.) os multimeios são utilizados na Seleção de Pessoal.

. Avaliar o potencial de utilização dos meios de comunicação de massa em Seleção de Pessoal.

. Analisar as dificuldades e/ou limitações do emprego de multimeios em R.H. e, particularmente, na Seleção de Pessoal.

. Traçar o perfil dos profissionais de R.H. em atividades na Área de Seleção de Pessoal.

#### 4.1.3 Hipóteses

a) Existem diversos instrumentos padronizados e não padronizados em uso nos processos seletivos.

b) Há necessidade de inovação e mudanças dos instrumentos de seleção, segundo a opinião dos profissionais que atuam nesta área.

c) Os multimeios são utilizados em diversos níveis de atividades na área de Seleção.

d) Há limitações e dificuldades que impedem o uso da forma diversificada dos multimeios.

e) As organizações possuem os equipamentos de comunicação necessários a fim de desenvolver novos instrumentos de Seleção.

f) Há possibilidade de introdução dos multimeios como instrumento de avaliação em Seleção de Pessoal.

g) Os profissionais que atuam em Seleção de Pessoal possuem interesse em desenvolver e/ou utilizar novos instrumentos de Seleção.

#### 4.2 JUSTIFICATIVAS

Na área de Recursos Humanos é possível observar que, em geral, a utilização dos multimeios ocorre apenas como suporte didático em Treinamento e, basicamente, como suporte administrativo em Seleção de Pessoal e em outros setores de R.H.

Propõe-se, a princípio, conhecer o estágio de desenvolvimento de Recursos Humanos, com o intuito de detectar como os profissionais da área estão conduzindo as inovações e as mudanças referentes à introdução de novos meios de comunicação. Por entender que os multimeios são produtos de avanços tecnológicos que fazem parte do cotidiano, os mesmos trazem grande número de informações que são facilmente decodificadas. Em paralelo, os instrumentos de seleção precisam estar vinculados à realidade e às especificidades do cotidiano das organizações. Considera-se, portanto, que o desenvolvimento e a padronização dos mesmos passam pela introdução de novos meios de comunicação para atender às necessidades das organizações.

Dependendo do tipo de organização e do seu ramo de atividade, existirão variações quanto às necessidades específicas de

contratação de pessoas, o que implicará em adaptações nos seus processos seletivos e, conseqüentemente, em inovações de seus instrumentos de seleção. Pode-se observar esse aspecto na introdução das provas situacionais que, com base em situações ou problemas reais ou similares aos do cotidiano na empresa, buscam selecionar indivíduos que melhor desempenharão suas funções dentro daquela realidade.

Por outro lado, a experiência profissional na área de R.H. possibilita o desenvolvimento de indivíduos que possuam potencial de análise e crítica, capacitando-os a implementar modificações e aperfeiçoamento em seus procedimentos e instrumentos de trabalho. Analisar o perfil do profissional que atua nesta área será útil para compreender-se melhor este processo, pois o uso criativo de multimeios depende dos profissionais de R.H. Portanto, torna-se necessário conhecer os fatores que impedem as inovações e as mudanças para que haja possibilidade de se propor soluções para tais problemas.

Supondo que as empresas possuam os equipamentos necessários para o desenvolvimento de novos instrumentos de seleção e os profissionais capacitados para desenvolvê-los, pesquisaremos as potencialidades de aplicação dos multimeios e os fatores que levam à subutilização dos mesmos em R.H. e, de modo especial, em Seleção de Pessoal.

#### 4.3 METODOLOGIA

Por este projeto visar a caracterização de um problema, foram realizados levantamentos bibliográficos e revisão de literatura, a fim de se obter a definição de Organização, Recursos Humanos e, em especial, a de Seleção de Pessoal.

Junto às principais instituições do país que se dedicam à reprodução de testes (VETOR, CEPA e outras) foi realizado um levantamento dos principais instrumentos de avaliação disponíveis no mercado.

Quanto aos multimeios, pesquisamos as suas formas de utilização na Área de Recursos Humanos de diversas Organizações de variados ramos de atividade.

Após a revisão de literatura, trabalhamos na pesquisa de Campo, definição de amostra, construção e aplicação dos instrumentos para que fosse feito a coleta de dados.

#### 4.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os dados obtidos no presente trabalho foram fornecidos por profissionais de Recursos Humanos que atuam em organizações de pequeno, médio e grande porte da região de Campinas.

O critério para amostragem das instituições foi a informação preliminar de que possuíam Seleccionadores de Pessoal e utilizavam multimeios em qualquer escala na Área de R.H.

Procurou-se abranger o maior número possível de tipos de organizações que atuassem em variados ramos de atividades. (Tabela 1)

TABELA 1

<u>Tipo de Organização</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Industria	52	72.22%	45	70.31%
Comercio	3	4.17%	3	4.69%
Banco	1	1.39%	1	1.56%
Escola	1	1.39%	1	1.56%
Hospital	1	1.39%	1	1.56%
Consultoria	1	1.39%	1	1.56%
Cooperativa	2	2.78%	1	1.56%
Orgao Publico	11	15.28%	11	17.19%
Parque	1	1.39%	1	1.56%
Nao respondeu a questao	1	1.39%	1	1.56%

O número de tipos de organizações variou porque a grande maioria dos Bancos, Hospitais e outras instituições contactadas não possuíam nos seus quadros de funcionários de Recursos Humanos profissionais de nível superior que realizassem as seleções de pessoal e/ou se dispusessem a participar da pesquisa.

TABELA 2

<u>Tipo de Organização</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Saude	2	2.78%	2	3.13%
Química	9	12.50%	8	12.50%
Farmacêutica	1	1.39%	1	1.56%
Informática	2	2.78%	1	1.56%
Ensino	1	1.39%	1	1.56%
Siderurgia	1	1.39%	1	1.56%
Agricultura	3	4.17%	3	4.69%
Pecuária	1	1.39%	1	1.56%
Eletrônica	6	8.33%	6	9.38%
Prestação de Serviços	13	18.06%	13	20.31%
Alimentação	6	8.33%	6	9.38%
Metalurgia	17	23.61%	12	18.75%
Bebidas	1	1.39%	1	1.56%
Mecânica	1	1.39%	1	1.56%
Papeleiro	2	2.78%	1	1.56%
Automotiva	1	1.39%	1	1.56%
Pneumática	2	2.78%	2	3.13%
Textil	4	5.56%	4	6.25%
Cerâmica	2	2.78%	2	3.13%
Auto-Pecas/Plástico	2	2.78%	2	3.13%
Não respondeu a questão	1	1.39%	1	1.56%

Dentre as organizações que participaram da pesquisa, notou-se que todas as empresas contactadas no ramo de Metalurgia, possuem Área de Seleção de Pessoal com profissionais de nível superior atuando nesta função.

Em relação à estrutura e ao capital das organizações, pode-se observar na Tabela 3 que 48,61% pertencem a grupo de empresas e 34,72% são empresas independentes. Apenas 12,50% das empresas são de estrutura familiar e que há um equilíbrio entre capital nacional e estrangeiro.

TABELA 3

<u>Estrutura</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Empresa Independente	25	34.72%	24	37.50%
Grupo de Empresas	35	48.61%	30	46.88%
Subsidiaria	2	2.78%	1	1.56%
Familiar	9	12.50%	8	12.50%
Nao respondeu a questao	1	1.39%	1	1.56%
<u>Capital</u>				
Nacional	30	41.67%	28	43.75%
Estrangeiro	29	40.28%	24	37.50%
Orgao Publico	11	15.28%	10	15.63%
Nao respondeu a questao	2	2.78%	2	3.13%

Um dado considerado importante para se determinar o porte das referidas empresas foi o seu número de funcionários. (Tabela 4)

TABELA 4

<u>Nº de Funcionários da empresa</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
De 1 a 100	3	4.17%	3	4.69%
De 101 a 200	1	1.39%	1	1.56%
De 201 a 500	7	9.72%	5	7.81%
De 501 a 1000	18	25.00%	17	26.56%
De 1001 a 5000	31	43.06%	24	40.63%
Acima de 5000	12	16.67%	12	18.75%
<u>Nº de funcionários do grupo que pertence a empresa</u>				
Menos de 500	2	2.78%	1	1.56%
De 501 a 1000	6	8.33%	6	9.38%
De 1001 a 2000	8	11.11%	8	12.50%
De 2001 a 5000	7	9.72%	6	9.38%
De 5001 a 10000	11	15.28%	10	15.63%
Acima de 10000	18	25.00%	16	25.00%
Nao respondeu a questao	20	27.78%	17	26.56%

Pela Tabela 4 verifica-se que 43,06% das empresas possuem entre 1001 e 5000 funcionários; 16,67% mais de 5000, podendo, assim, serem consideradas de grande porte. Por outro lado 36,11% possuem entre 101 e 1000 funcionários e podem ser determinadas como sendo de médio porte. Apenas 4,17% possuem até 100 funcionários e podem ser analisadas como sendo de pequeno porte.

No total de 150 organizações, foram contatados 100 profissionais de Recrutamento e Seleção.

Os profissionais entrevistados foram de preferência psicólogos, ligados à Área de Recursos Humanos, trabalhando com seleção de pessoal, pois, segundo o Conselho Federal de Psicologia, os mesmos são os responsáveis pela aplicação da maioria dos instrumentos padronizados utilizados nesse processo: testes Psicológicos ou Psicotécnicos.

Dos 100 profissionais de R.S. contatados, devido às situações adversas, apenas 72 participaram da pesquisa: 64 Psicólogos e 8 profissionais com outras graduações de nível superior. (Tabela 5)

TABELA 5

<u>Curso de Graduação</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Psicologia	64	88.89%	64	100.00%
Administracao de Empresas	4	5.56%	2	3.13%
Comunicacao Social	1	1.39%	1	1.56%
Ciencias Sociais	2	2.78%	1	1.56%
Letras	2	2.78%	1	1.56%
Economia	1	1.39%	0	0.00%
Pedagogia	1	1.39%	0	0.00%
Direito	1	1.39%	0	0.00%
Superior incompleto*(em Psicologia)	1	1.39%	0	0.00%
Nº de profissionais nao psicologos	8	11.11%		
Nº de psicologos com outra graduacao	5	6.94%		

Pode-se observar na Tabela 5 que 11,11% dos profissionais não são formados em Psicologia, mas graduaram-se em cursos na Área de Humanas; o curso mais realizado foi o de Administração de Empresas (5,56%). Nota-se também que 6,94% dos Psicólogos que participaram da pesquisa, graduaram-se em outras áreas.

Os dados sobre o tempo de formatura e o de experiência em R.H. auxiliam na caracterização dos profissionais entrevista-

\* O profissional com nível superior incompleto em Psicologia e que possuía outro curso de graduação na área de Humanas, não o mencionou; por esse motivo foi incluído na pesquisa.

dos. (Tabelas 6 e 7)

TABELA 6

<u>Ano de Formatura</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Ate 1975	1	1.39%	1	1.56%
De 76 a 80	11	15.28%	9	14.06%
De 81 a 85	24	33.33%	22	34.38%
De 86 a 90	33	45.83%	30	46.88%
A partir de 1991	3	4.17%	2	3.13%

Nota-se na Tabela 6 que 45,83% dos entrevistados concluíram o curso entre 1986 e 1990, porém, 33,33% possuem mais de 6 anos de formado e 15,28% dos entrevistados possuem mais de 10 anos, havendo equilíbrio entre profissionais recém-formados e os que estão há mais tempo atuando na profissão.

TABELA 7

<u>Tempo de experiência como Profissional de R.H.</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
De 1 a 2 anos	8	11.11%	7	10.94%
De 3 a 4	21	29.17%	21	32.81%
De 5 a 6	19	26.39%	18	28.13%
De 7 a 9	8	11.11%	6	9.38%
De 10 a 12	10	13.89%	9	14.06%
De 13 a 15	5	6.94%	3	4.69%
Mais de 15 anos	1	1.39%	0	0.00%

Com relação ao tempo de experiência na Área de Recursos Humanos, a Tabela 7 apresenta uma distribuição ponderada, onde 29,17% dos entrevistados possuem 3 a 4 anos de experiência; 26,39% têm 5 a 6 anos, e 13,89% estão entre 10 a 12 anos. Estes valores mostram que a maioria dos profissionais que participaram da pesquisa possui uma consistente experiência, o que pressupõe uma confiabilidade de suas opiniões a respeito do assunto.

Quanto ao cargo ocupado na organização, obtivemos 13

nomenclaturas diferentes para profissionais que desenvolvem basicamente as mesmas atividades relacionadas à Área de Seleção de Pessoal. (Tabela 8)

TABELA 8

<u>Cargo</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Selecionador	23	31.94%	21	32.81%
Analista de R.H.	17	23.61%	17	26.56%
Supervisor/Chefe/Gerente de R.S.	13	18.06%	11	17.19%
Psicólogo	9	12.50%	9	14.06%
Especialista de R.H.	1	1.39%	1	1.56%
Recrutador	3	4.17%	1	1.56%
Trainee	1	1.39%	1	1.56%
Analista de R.I.	1	1.39%	1	1.56%
Recrutador e Selecionador	2	2.78%	1	1.56%
Especialista de R.S.	1	1.39%	1	1.56%
Analista de Treinamento	1	1.39%	0	0.00%

A nomenclatura Selecionador foi utilizada apenas por 31,94% dos entrevistados; as outras dão condições para que o profissional realize outras atividades paralelas à seleção de pessoal. Os cargos de Recrutador (4,17%) e do de Analista de Treinamento, que representa 1,39%, estão em disfunção, isto é, atuam em atividades não condizentes com o cargo para os quais foram contratados.

Observamos também uma porcentagem significativa com cargo de Supervisão/Chefia (18,06%) atuando em atividades operacionais, como é o caso da seleção de pessoal.

Os critérios que preponderaram para incluir ou não os profissionais entrevistados na presente pesquisa foram: estar atuando na área de seleção de pessoal, tempo de experiência em Recursos Humanos, escolaridade de nível superior, de preferência em psicologia.

#### 4.5 COLETA DE DADOS

Buscou-se coletar informações que permitissem verificar a validade das hipóteses contidas no presente capítulo e também caracterizassem a amostra, como a seguir:

. Acerca da instituição: ramo de atividade, tipo de organização, estrutura, capital, número de funcionários e qualificação.

. Sobre a área de Recursos Humanos: número de funcionários, qualificação, instalações físicas e acesso à consultas bibliográficas.

. Sobre as atividades de R.H. desenvolvidas nas áreas de Seleção de Pessoal, Treinamento e Avaliação de Desempenho.

. Sobre as técnicas e os instrumentos de Seleção utilizados e desenvolvidos, bem como necessidades de introdução de novos testes psicológicos.

. Sobre as possibilidades de introdução dos multimeios em R.H.: formas de utilização, critérios para introdução, dificuldades/limitações.

. Sobre os profissionais entrevistados: cargo, setor, escolaridade (incluindo cursos de aperfeiçoamento), tempo de experiência, equipe de trabalho, opinião sobre os instrumentos que utilizam, assim como interesse por novos ou desenvolvimento de outros, opinião sobre o uso de multimeios (potencial de utilização, limitações e/ou deficiências).

##### 4.5.1 Instrumento para Coleta de Dados

As informações anteriormente citadas foram coletadas nas organizações por meio de um questionário escolhido como instrumento básico, pois possibilita tanto atingir um número

maior de pessoas, como revelar o perfil do grupo selecionado, oferecendo mais tempo para o entrevistado e garantindo maior uniformidade no registro dos dados.

A elaboração dos questionários foi objeto de atenção a fim de que fossem detectadas as fontes de erro e obtenção de maior fidedignidade das informações colhidas, devido à necessidade de se verificar a clareza das perguntas e o envolvimento do informante no assunto.

#### 4.5.2 Aplicação do Instrumento como Coleta de Dados

Foram contatados 100 profissionais de Recrutamento e Seleção que atuam em organizações de pequeno, médio e grande porte na região de Campinas, interessados em responder o questionário.

Os questionários foram aplicados entre maio e outubro de 1991. Para maior comodidade dos pesquisadores, as respostas foram dadas, em sua maioria, no local de trabalho e nas reuniões dos grupos de recrutadores e selecionadores da região. Portanto, as aplicações foram individuais e coletivas.

Para que houvesse maior liberdade nas respostas foi permitido o anonimato.

Devido a problemas diversos dos profissionais (acúmulo de trabalho, férias, afastamentos, demissões, etc.), apenas 72 responderam o formulário, sendo quase todas as respostas aproveitadas para tabulação.

Foram ainda enviados 20 questionários pelo correio, mas apenas 2 foram devolvidos.

Quanto a visitas e entrevistas às instituições que publicam testes psicológicos, optou-se por entrevistar o re-

presentante das editoras, responsável pela distribuição dos testes na região de Campinas, cuja síntese está transcrita no Anexo 2.

#### 4.6 RESULTADOS

##### 4.6.1 Análise dos Dados Coletados

a) Levantamento das atividades desenvolvidas em R.H.

Para realizar um levantamento das principais atividades desenvolvidas na área de Recursos Humanos, definimos quatro áreas principais de atuação: Recrutamento, Seleção, Treinamento e Avaliação de Desempenho. Para saber em que nível de responsabilidade os entrevistados atuam, padronizou-se as respostas em quatro itens básicos: definição de diretrizes, planejamento, coordenação e execução da atividade.

Considerando que um recrutamento bem feito é um dos pré-requisitos para o sucesso de qualquer processo seletivo, enumeramos algumas etapas básicas que fazem parte desta atividade, seguidas pela maioria dos entrevistados: recrutamento interno e externo, análise do currículo vitae, entrevista de triagem, atualização de cadastro, utilização de agências e outras atividades. (Tabela 9)

TABELA 9

<u>Recrutamento</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Recrutamento interno				
Define diretrizes	33	45,83%	28	43,75%
Planeja atividade	53	73,61%	47	73,44%
Coordena atividade	41	56,94%	36	56,25%
Executa atividade	64	88,89%	57	89,06%
Recrutamento externo				
Define diretrizes	46	63,89%	39	60,94%
Planeja atividade	55	76,39%	48	75,00%
Coordena atividade	50	69,44%	44	68,75%
Executa atividade	66	91,67%	59	92,19%
Análise de curriculum vitae				
Define diretrizes	39	54,17%	33	51,56%
Planeja atividade	41	56,94%	35	54,69%
Coordena atividade	43	59,72%	38	59,38%
Executa atividade	58	80,56%	51	79,69%
Entrevista de triagem				
Define diretrizes	48	66,67%	43	67,19%
Planeja atividade	48	66,67%	43	67,19%
Coordena atividade	49	68,06%	44	68,75%
Executa atividade	63	87,50%	57	89,06%
Atualização de cadastro				
Define diretrizes	40	55,56%	34	53,13%
Planeja atividade	41	56,94%	35	54,69%
Coordena atividade	43	59,72%	38	59,38%
Executa atividade	57	79,17%	51	79,69%
Prestadores de serviços (Agências)				
Define diretrizes	41	56,94%	35	54,69%
Planeja atividade	37	51,39%	34	53,13%
Coordena atividade	42	58,33%	37	57,81%
Executa atividade	51	70,83%	45	70,31%
Outras atividades				
Define diretrizes	7	9,72%	7	10,94%
Planeja atividade	7	9,72%	7	10,94%
Coordena atividade	8	11,11%	8	12,50%
Executa atividade	17	23,61%	17	26,56%

Pelos resultados acima nota-se que existe uma tendência dos profissionais em executar as principais atividades que envolvem o recrutamento. A maior ênfase está no recrutamento externo (91,67%) em detrimento do interno (88,89%), o que pode ser uma diretriz das organizações ou um problema de qualificação de mão de obra. Outro dado significativo é a porcentagem - 79,17% - daqueles que utilizam prestadores de serviços para a realização de recrutamento, o que pode indicar uma tendência à tercerização dessa atividade em função de custos. Os dados referentes à análise curricular (80,56%), à manutenção de cadastro (87,50%) são informações importantes relacionadas com a qualidade do trabalho de

recrutamento realizado por estes profissionais.

Quanto à Seleção de Pessoal, procuramos classificar os cargos em operacionais, administrativos, técnicos, gerenciais, "treinees", temporários e estagiários, pois o conjunto de instrumentos/meios requeridos para selecioná-los são semelhantes. Relacionamos as principais tarefas executadas pelos profissionais: aplicação de testes, entrevista de seleção, elaboração de laudos ou pareceres e encaminhamento para as chefias das áreas. Quanto à esta última, são as chefias que normalmente dão a palavra final sobre a contratação ou não do candidato, o que define, portanto, o papel do Recrutamento e Seleção como assessoria no processo de admissão de novos funcionários. (Tabela 10)

TABELA 10

<u>Seleção</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicol.</u>	
<u>Sel.p/. Cargos Operacionais</u>				
Define diretrizes	32	44.44%	30	46.88%
Planeja atividade	38	52.78%	34	53.13%
Coordena atividade	39	54.17%	35	54.69%
Executa atividade	55	76.39%	49	76.56%
<u>Sel.p/. Cargos Administrativos</u>				
Define diretrizes	33	45.83%	30	46.88%
Planeja atividade	43	59.72%	39	60.94%
Coordena atividade	41	56.94%	36	56.25%
Executa atividade	61	84.72%	54	84.38%
<u>Sel.p/. Cargos Tecnicos</u>				
Define diretrizes	32	44.44%	29	45.31%
Planeja atividade	41	56.94%	37	57.81%
Coordena atividade	41	56.94%	35	54.69%
Executa atividade	58	80.56%	52	81.25%
<u>Sel.p/. Cargos Gerenciais</u>				
Define diretrizes	21	29.17%	19	29.69%
Planeja atividade	27	37.50%	26	40.63%
Coordena atividade	27	37.50%	24	37.50%
Executa atividade	39	54.17%	35	54.69%
<u>Sel.p/. Treinees</u>				
Define diretrizes	23	31.94%	23	35.94%
Planeja atividade	32	44.44%	31	48.44%
Coordena atividade	31	43.06%	29	45.31%
Executa atividade	46	63.89%	40	62.50%
<u>Sel.p/. Temporarios</u>				
Define diretrizes	35	48.61%	32	50.00%
Planeja atividade	38	52.78%	35	54.69%
Coordena atividade	38	52.78%	35	54.69%
Executa atividade	56	77.78%	50	78.13%
<u>Sel.p/. Estagiarios</u>				
Define diretrizes	36	50.00%	34	53.13%
Planeja atividade	42	58.33%	39	60.94%
Coordena atividade	42	58.33%	39	60.94%
Executa atividade	60	83.33%	53	82.81%
<u>Sel.p/. Outros Cargos</u>				
Define diretrizes	6	8.33%	6	9.38%
Planeja atividade	6	8.33%	6	9.38%
Coordena atividade	6	8.33%	6	9.38%
Executa atividade	8	11.11%	7	10.94%
<u>Aplicacao de Testes</u>				
Define diretrizes	39	54.17%	36	56.25%
Planeja atividade	45	62.50%	41	64.06%
Coordena atividade	46	63.89%	42	65.63%
Executa atividade	57	79.17%	54	84.38%
<u>Entrevista de Selecao</u>				
Define diretrizes	47	65.28%	42	65.63%
Planeja atividade	51	70.83%	46	71.88%
Coordena atividade	49	68.06%	44	68.75%
Executa atividade	66	91.67%	59	92.19%
<u>Elaboracao de laudos ou pareceres</u>				
Define diretrizes	41	56.94%	36	56.25%
Planeja atividade	46	63.89%	41	64.06%
Coordena atividade	44	61.11%	38	59.38%
Executa atividade	61	84.72%	55	85.94%
<u>Encaminhamentos (chefia, contratacao, etc.)</u>				
Define diretrizes	39	54.17%	34	53.13%
Planeja atividade	46	63.89%	40	62.50%
Coordena atividade	44	61.11%	39	60.94%
Executa atividade	62	86.11%	56	87.50%
<u>Utilizacao de prestadores de servicos</u>				
Define diretrizes	25	34.72%	22	34.38%
Planeja atividade	31	43.06%	28	43.75%
Coordena atividade	38	52.78%	33	51.56%
Executa atividade	43	59.72%	39	60.94%
<u>Outras atividades</u>				
Define diretrizes	7	9.72%	7	10.94%
Planeja atividade	10	13.89%	10	15.63%
Coordena atividade	9	12.50%	8	12.50%
Executa atividade	10	13.89%	7	14.06%

Os dados da Tabela 10 mostram que a maioria dos entrevistados executam as principais atividades da área de Seleção e uma parcela significativa (59,72%) utiliza também prestadores de serviços. Das tarefas mais realizadas, destaca-se a entrevista de seleção (91,67%) e (92,19%) entre os psicólogos. Ao compararmos as porcentagens da atividade de aplicação de testes (79,17%) e entre os psicólogos (84,38%), observa-se uma tendência da utilização da entrevista como instrumento de seleção para alguns cargos.

Dentre os cargos mais selecionados destacam-se os administrativos (84,72%), os estagiários (83,33%) e, posteriormente, os técnicos (80,56%), sendo que os cargos gerenciais (54,17%) são trabalhados com menor frequência. Estas informações são relevantes quanto à definição dos instrumentos de seleção utilizados nos processos seletivos, os quais precisam estar sintonizados com a população a ser avaliada.

Dentre as principais atividades realizadas pela Área de Treinamento, destacamos a integração de novos funcionários, o levantamento de necessidades, treinamento básico para execução da função, cursos de aperfeiçoamento, de extensão, de chefia, e os de relacionamento. (Tabela 11)

TABELA 11

<u>Treinamento</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Integracao de funcionarios				
Define diretrizes	35	48.61%	31	48.44%
Planeja atividade	34	47.22%	29	45.31%
Coordena atividade	34	47.22%	29	45.31%
Executa atividade	40	55.56%	35	54.69%
Levantamentos de necessidades				
Define diretrizes	24	33.33%	20	31.25%
Planeja atividade	25	34.72%	22	34.38%
Coordena atividade	23	31.94%	19	29.69%
Executa atividade	33	45.83%	29	45.31%
Treinamento basico para execucao da funcao				
Define diretrizes	15	20.83%	13	20.31%
Planeja atividade	25	34.72%	21	32.81%
Coordena atividade	25	34.72%	20	31.25%
Executa atividade	22	30.56%	20	31.25%
Cursos de aperfeicoamento				
Define diretrizes	19	26.39%	18	28.13%
Planeja atividade	23	31.94%	19	29.69%
Coordena atividade	23	31.94%	18	28.13%
Executa atividade	19	26.39%	17	26.56%
Cursos de extensao				
Define diretrizes	15	20.83%	14	21.88%
Planeja atividade	17	23.61%	15	23.44%
Coordena atividade	14	19.44%	12	18.75%
Executa atividade	12	16.67%	11	17.17%
Cursos de chefia				
Define diretrizes	22	30.56%	21	32.81%
Planeja atividade	24	33.33%	22	34.38%
Coordena atividade	29	40.28%	25	39.06%
Executa atividade	25	34.72%	24	37.50%
Cursos de lideranca				
Define diretrizes	19	26.39%	18	28.13%
Planeja atividade	20	27.78%	18	28.13%
Coordena atividade	25	34.72%	21	32.81%
Executa atividade	24	33.33%	22	34.38%
Cursos de relacionamento				
Define diretrizes	18	25.00%	17	26.56%
Planeja atividade	21	29.17%	18	28.13%
Coordena atividade	21	29.17%	17	26.56%
Executa atividade	23	31.94%	21	32.81%
C.C.Q. (Circulo de Controle de Qualidade)				
Define diretrizes	1	1.39%	1	1.56%
Planeja atividade	3	4.17%	1	1.56%
Coordena atividade	4	5.56%	1	1.56%
Executa atividade	4	5.56%	3	4.69%
Utilizacao de prestadores de servicos				
Define diretrizes	15	20.83%	13	20.31%
Planeja atividade	17	23.61%	15	23.44%
Coordena atividade	16	22.22%	13	20.31%
Executa atividade	15	20.83%	13	20.31%
Outras atividades				
Define diretrizes	0	0.00%	0	0.00%
Planeja atividade	0	0.00%	0	0.00%
Coordena atividade	1	1.39%	1	1.56%
Executa atividade	1	1.39%	1	1.56%
Nao respondeu a questao	18	25.00%	15	23.44%

Na Tabela 11 observa-se uma porcentagem significativa dos entrevistados que executam a integração de novos funcionários (55,56%) e fazem levantamento de necessidades. No entanto, sua participação na execução de cursos e em outras atividades aparece em porcentagens menores, 20,83% dos entrevistados utilizam prestadores de serviços nesta área, porém, 25% dos entrevistados não responderam às questões relacionadas com treinamento por não atuarem na área.

Na área de Avaliação de Desempenho pesquisamos os métodos de avaliação e dentre as principais atividades destacamos: as promoções, acompanhamento de área, acompanhamento individual, entrevista de acompanhamento, entrevista de desligamento, período de experiência e diagnóstico de área. (Tabela 12)

TABELA 12

<u>Avaliação de Desempenho</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicol.</u>	
Metodos Utilizados:				
Metodo das escalas graficas				
Define diretrizes	3	4.17%	3	4.69%
Planeja atividade	2	2.78%	2	3.13%
Coordena atividade	4	5.56%	4	6.25%
Executa atividade	3	4.17%	3	4.69%
Metodo da escolha forcada				
Define diretrizes	1	1.39%	1	1.56%
Planeja atividade	1	1.39%	1	1.56%
Coordena atividade	2	2.78%	2	3.13%
Executa atividade	2	2.78%	2	3.13%
Metodo da comparacao aos pares				
Define diretrizes	0	0.00%	0	0.00%
Planeja atividade	0	0.00%	0	0.00%
Coordena atividade	1	1.39%	1	1.56%
Executa atividade	1	1.39%	1	1.56%
Metodo misto				
Define diretrizes	11	15.28%	11	17.19%
Planeja atividade	9	12.50%	9	14.06%
Coordena atividade	10	13.89%	10	15.63%
Executa atividade	11	15.28%	11	17.19%
Outros metodos				
Define diretrizes	0	0.00%	0	0.00%
Planeja atividade	1	1.39%	1	1.56%
Coordena atividade	1	1.39%	1	1.56%
Executa atividade	1	1.39%	1	1.56%
Promocoes				
Define diretrizes	7	9.72%	6	9.38%
Planeja atividade	10	13.89%	9	14.06%
Coordena atividade	15	20.83%	13	20.31%
Executa atividade	26	36.11%	24	37.50%
Acompanhamento de area				
Define diretrizes	11	15.28%	11	17.19%
Planeja atividade	13	18.06%	13	20.31%
Coordena atividade	16	22.22%	14	21.88%
Executa atividade	16	22.22%	16	25.00%
Acompanhamento individual				
Define diretrizes	8	11.11%	8	12.50%
Planeja atividade	10	13.89%	10	15.63%
Coordena atividade	12	16.67%	11	17.19%
Executa atividade	15	20.83%	15	23.44%
Entrevistas de acompanhamento				
Define diretrizes	13	18.06%	13	20.31%
Planeja atividade	12	16.67%	12	18.75%
Coordena atividade	14	19.44%	13	20.31%
Executa atividade	20	27.78%	19	29.69%
Entrevista de desligamento				
Define diretrizes	19	26.39%	17	26.56%
Planeja atividade	22	30.56%	20	31.25%
Coordena atividade	18	25.00%	15	23.44%
Executa atividade	30	41.67%	26	40.63%
Periodo de experiencia				
Define diretrizes	13	18.06%	13	20.31%
Planeja atividade	13	18.06%	13	20.31%
Coordena atividade	17	23.61%	15	23.44%
Executa atividade	21	29.17%	19	29.69%
Diagnostico de area				
Define diretrizes	9	12.50%	9	14.06%
Planeja atividade	8	11.11%	8	12.50%
Coordena atividade	9	12.50%	8	12.50%
Executa atividade	15	20.83%	15	23.44%
Nao respondeu a questao	26	36.11%	22	34.38%

Na Tabela 12 nota-se que 41,67% dos entrevistados realizam entrevista de desligamento. Apenas 29,17% fazem entrevista após o período de experiência. Os dados contidos nestas entrevistas servem de subsídios para a Área de Seleção aperfeiçoar seus processos seletivos.

Em relação as outras atividades de Avaliação de Desempenho, observam-se porcentagens reduzidas, significando pouca participação dos entrevistados, pois 36,11% não respondeu o questionário por não haver tais atividades em suas organizações.

Quanto ao método de avaliação, o misto foi o mais citado por apenas 15,28% dos entrevistados, pelo pequeno envolvimento na referida área.

b) Levantamento das Técnicas e Instrumentos de Seleção

As técnicas de Seleção utilizadas pelos entrevistados foram divididas em testes psicológicos, dinâmica de grupo, provas escritas, testes práticos e entrevistas. (Tabela 13)

TABELA 13

<u>Técnicas de Seleção Utilizadas</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Testes psicológicos:				
Personalidade	48	66,67%	46	71,88%
Aptidão	44	61,11%	43	67,19%
Inteligência	41	56,94%	39	60,94%
Inventários de interesse	8	11,11%	8	12,50%
Dinâmica de grupo	50	69,44%	48	75,00%
Provas escritas:				
Situacionais	47	65,28%	47	73,44%
De conhecimento	47	65,28%	40	62,50%
Testes práticos:				
In loco	42	58,33%	36	56,25%
Simulado	30	41,67%	25	39,06%
Entrevistas:				
Individuais	70	97,22%	62	96,88%
Coletivas	36	50,00%	32	50,00%
Comites	10	13,89%	10	15,63%
Outras técnicas	1	1,39%	1	1,56%
Justificou a resposta	2	2,78%	1	1,56%
Não respondeu a questão	1	1,39%	1	1,56%

Na Tabela 13 observa-se que a técnica mais utilizada é a entrevista individual (97,22%), possivelmente por ser mais rápida, não exigindo nenhum instrumento intermediário entre o avaliador e o avaliado, além de ser uma técnica complementar a todas as outras. A segunda técnica mais utilizada é a Dinâmica de Grupo (69,44%), que também pode ser considerada complementar de outras; por não ser padronizada, a interpretação de seus resultados torna-se subjetiva.

Com base nestas porcentagens deduzimos que há uma tendência dos entrevistados em utilizarem técnicas subjetivas. Quanto as outras técnicas, destacam-se os testes psicológicos e entre estes os de personalidade (66,67%), seguidos dos de aptidão (61,11%) e de inteligência (56,94%). Os inventários de interesse obtiveram apenas 11,11% de porcentagem de utilização. Pelos dados acima fica evidenciado que os testes de personalidade (que são também de respostas e interpretação subjetivas) são mais utilizados, provavelmente porque dificulta a simulação da respos-

ta por parte do candidato.

As provas escritas são também utilizadas pela maioria dos entrevistados (65,28%). Houve uma tendência dos psicólogos em usar em maior número provas situacionais (73,44%) e em menor número as de conhecimento (62,50%), talvez porque as provas situacionais permitem avaliar outros aspectos do indivíduo, como, por exemplo: capacidade de tomada de decisão, postura profissional, etc.

As entrevistas coletivas são utilizadas por 50% dos entrevistados. É prática comum lançar mão do uso de uma entrevista coletiva, aplicando, posteriormente, uma prova situacional e, com as respostas obtidas, realizar a dinâmica de grupo.

Ao ser feito um levantamento dos principais instrumentos de seleção de que a empresa dispõe, procurou-se citar os testes psicológicos mais comuns no mercado, pois os demais instrumentos são subjetivos e não padronizados. Com isso deixamos um espaço aberto para que os entrevistados os citassem. (Tabela 14)

TABELA 14

<u>Instrumentos de seleção</u> <u>que a empresa dispõe</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicõl.</u>	
Testes de personalidade:				
Zulliger - prancha	5	6,94%	5	7,81%
Zulliger - slide	2	2,78%	2	3,13%
P.M.K.	24	33,33%	24	37,50%
Palografico	33	45,83%	33	51,56%
16 PF	29	40,28%	29	45,31%
Wartegg	43	59,72%	42	65,63%
Pfister	13	18,06%	13	20,31%
H.T.P.	23	31,94%	23	35,94%
Grafologico	24	33,33%	24	37,50%
Espontaneidade	4	5,56%	4	6,25%
Teste das cores	1	1,39%	1	1,56%
Sucata	1	1,39%	1	1,56%
Testes de aptidao:				
Bateria CEPA	52	72,22%	52	81,25%
Bateria DAT	32	44,44%	32	50,00%
bateria TSP	3	4,17%	3	4,69%
Bateria NTB	0	0,00%	0	0,00%
SOS lideranca	3	4,17%	3	4,69%
Como chefiar	33	45,83%	31	48,44%
BTAG	1	1,39%	1	1,56%
Testes de inteligencia:				
D 48	39	54,17%	39	60,94%
D 70	5	6,94%	5	7,81%
G 36	37	51,39%	37	57,81%
G 38	16	22,22%	16	25,00%
Raven	28	38,89%	27	42,19%
I.N.V.	38	52,78%	38	59,38%
R1	13	18,06%	13	20,31%
T.C.I.	1	1,39%	1	1,56%
Testes dos relgios	3	4,17%	2	3,13%
Raven Avancado				
Nao respondeu a questao	11	15,28%	7	10,94%

A Tabela 14 salienta os testes de personalidade que as empresas empregam com maior freqüência: Wartegg (59,72%) e Palográfico (45,83%), provavelmente por serem de aplicação fácil e coletiva. O 16-PF foi citado por 40,28% dos entrevistados; mas, por ser um inventário de interesse, deduzimos que o mesmo se ja pouco utilizado, pois na tabela anterior seu uso foi de apenas 11,11%.

O PMK foi mencionado por 33,33% dos entrevistados. Este teste é aplicado individualmente, sendo utilizado apenas para funções específicas que necessitem avaliar o comprometimento neurológico, como: Operador de Empilhadeira e alguns cargos de Motorista.

O uso de análise grafológica foi mencionado apenas 33,33%. Apesar de ser um meio de avaliação antigo, ainda é pouco difundido entre os selecionadores, requerendo maior especialização por parte do profissional.

Com respeito aos testes de aptidão, o mais citado foi a Bateria CEPA (72,22%) e, posteriormente, a Bateria DAT (44,44%), as quais são utilizadas basicamente para cargos técnicos e administrativos.

O teste de inteligência mais citado foi o D-48 (54,17%), a seguir o I.N.V. (52,78%) e o G-36 (51,39%). Atualmente o uso dos testes de inteligência é muito discutido, pelo próprio conceito do termo e também pela difusão de suas respostas.

Conforme a hipótese levantada anteriormente, podemos concluir que existem vários instrumentos padronizados e não padronizados em uso nos processos seletivos. De acordo com os resultados obtidos, existe uma certa ênfase no uso das técnicas subjetivas.

c) Necessidades de Inovação e Mudança dos Instrumentos padronizados de Seleção

Procurou-se obter neste item uma resposta objetiva por parte dos profissionais, assim como conhecer seus motivos. (Tabela 15)

TABELA 15

<u>Necessidade de desenvolvimento de novos testes psicológicos</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
SIM	51	70,83%	48	75,00%
Justificativas:				
A - Dentro da realidade das caracterís- ticas da população brasileira	3	4,17%	3	4,69%
B - Poucos testes atendem as necessida- des e são difíceis de avaliar / aplicar	3	4,17%	3	4,69%
C - Para modificar, inovar, melhorar as avaliações e atender as necessidades	14	19,44%	13	20,31%
D - Os testes padronizados estão fora da realidade brasileira, não avaliam os can- didatos, são inadequados, existe popula- rização das respostas	16	22,22%	16	25,00%
E - Indicou o tipo de teste que gostaria que fosse desenvolvido	6	8,33%	5	7,81%
NAO	19	26,39%	16	25,00%
Justificativas:				
A - Os existentes no mercado são satis- fatórios	1	1,39%	1	1,56%
B - Não acredita na validade dos mesmos por serem subjetivos	2	2,78%	1	1,56%
C - No futuro pode ser necessário	1	1,39%	0	0,00%
Outras justificativas	5	6,94%	4	6,25%
Não respondeu a questão	2	2,78%	0	0,00%

Na Tabela 15 fica caracterizado que a maioria dos profissionais (70,83%) considera necessário o desenvolvimento de novos testes psicológicos e apenas 26,39% deram resposta negativa. As justificativas mais frequentes foram: os testes padronizados estão fora da realidade brasileira, não avaliam os candidatos e existe popularização das respostas (22,22%); sendo que 19,44% dos entrevistados salientaram a necessidade de inovação, assim como o aperfeiçoamento das avaliações para que atendam às necessidades. As justificativas acima confirmam as críticas contidas no presente trabalho, referentes aos testes disponíveis no mercado.

Procurou-se também conhecer o que estes profissionais desenvolvem em termos técnicos e instrumentos de seleção. (Tabela 16)

TABELA 16

<u>Técnicas/Instrumentos de Seleção Desenvolvidos</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
SIM	24	33,33%	23	35,94%
NAO	44	61,11%	39	60,94%
Dinamica de grupo	13	18,06%	13	20,31%
Teste situacional	14	19,44%	13	20,31%
Grafologia	1	1,39%	1	1,56%
Teste de complementacao de sentencas SAKS	1	1,39%	1	1,56%
Rosenzweiz	1	1,39%	1	1,56%
Teste alternativo	1	1,39%	1	1,56%
Filme / visita	1	1,39%	1	1,56%
Prova pratica	6	8,33%	6	9,38%
Entrevista coletiva	4	5,56%	4	6,25%
Entrevista individual	2	2,78%	2	3,13%
Teste de conhecimento	1	1,39%	1	1,56%
Justificou a resposta	1	1,39%	0	0,00%
Nao respondeu a questao	4	5,56%	2	3,13%

Apenas 33,33% mencionaram que desenvolvem técnicas/instrumentos de seleção, enquanto que 61,11% não o fazem. As mais citadas são a Prova Situacional (19,44%) e a Dinâmica de Grupo (18,06%) e, posteriormente, a Prova Prática (8,33%). A maior parte das técnicas/instrumentos mencionados como alternativas aos testes padronizados comuns tratam de meios subjetivos de avaliação.

Os resultados obtidos nas Tabelas 15 e 16 confirmam a necessidade de inovação e mudança dos instrumentos de seleção pelos profissionais de R.H., assim como a tendência do uso dos meios não padronizados para suprir esta necessidade.

d) Formas de Utilização dos Multimeios em Seleção

Para que fossem obtidos os dados com respeito às formas de utilização dos multimeios em seleção, algumas áreas básicas foram pesquisadas: Suporte Administrativo, Suporte Didático, Instrumento de Estímulo e Instrumento de Registro.

Foram fornecidos alguns equipamentos para facilitar os entrevistados quando do preenchimento do questionário. (Tabela 17)

TABELA 17

EQUIPAMENTO	FORMA DE UTILIZAÇÃO		SUPORTE ADM.		TECNICAS ESTIMULOS		SUPORTE DIDATICO		INSTRUM. REGISTRO	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
PROJETOR DE SLIDES							01	1,00		
RETROPROJETOR							04	5,55		
COMPUTADOR	10	25,0			03	4,16	07	9,72	13	18,05
T.V.					02	2,77	03	4,16		
VIDEO					03	4,16	04	5,55		
CAMARA DE VIDEO									01	1,00
CAMARA FOTOGRAFICA	02	2,77							03	4,16
ILHA DE EDIÇÃO							01	1,00		
FAC-SIMILE	11	15,27								

Não compreenderam a pergunta: 12 - 16,66%  
 Não responderam a questão : 28 - 38,89%

Pela Tabela 17 pode-se observar que os suportes Administrativos e Didáticos foram os mais citados pelos entrevistados. Os equipamentos mais utilizados foram o computador (25%)

como Suporte Administrativo e, posteriormente, o Fac-símile (15,27%). A fotografia foi citada por 2,77% dos entrevistados como solicitação extra aos candidatos no envio do curriculum.

Como técnica de estímulo foram citados o computador (4,16%), o vídeo (4,16%) e a TV (2,77%). Os entrevistados evidenciaram o uso do vídeo e da TV em dinâmica de grupo; e o computador durante o teste prático, in loco.

Como Suporte Didático, os equipamentos mencionados - computador 9,72%, retroprojektor 5,55%, vídeo 5,55%, projetor de slides 1,38% e ilha de edição 1,38% - são utilizados basicamente para apresentação da empresa antes do início da seleção propriamente dita e o projetor de slides para aplicação coletiva do teste de personalidade Zulliger.

Como instrumento de registro foram citados: o computador (18,05%) para análise de resultados de testes e relatórios da área; a câmera de vídeo (1,38%) para o registro de Dinâmica de Grupo e posterior análise; a câmera de fotografia (4,16%) apenas para produção de carteiras funcionais.

16,66% dos entrevistados responderam à questão de forma confusa, impossibilitando a tabulação e demonstrando não tê-la compreendido.

38,88% não responderam a questão alegando a não utilização dos equipamentos nas atividades de Seleção.

Com base nos dados coletados sobre as formas de utilização dos multimeios, podemos concluir que nos processos seletivos, como instrumentos de avaliação, os equipamentos mencionados praticamente não são utilizados.

e) Dificuldades e/ou Limitações do Emprego de  
Multimeios

A fim de detectar os motivos alegados pelos profissionais de R.H. para a não utilização dos multimeios em seleção, foi deixada uma questão em aberto. (Tabela 18)

TABELA 18

<u>Causas da não utilização dos M.M. em seleção</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Não ha necessidade	18	25.00%	15	23.44%
Falta de informacao de como usar	9	12.50%	9	14.06%
Falta de conhecimento sobre o potencial do instrumento	17	23.61%	15	23.44%
Limitacoes do equipamento	5	6.94%	5	7.81%
Falta de recursos financeiros	27	37.50%	26	40.63%
Existem outras prioridades	5	6.94%	4	6.25%
Outros motivos	9	12.50%	8	12.50%
Justificou a resposta	7	9.72%	7	10.94%
Não respondeu a questao	1	1.39%	1	1.56%

A causa mais citada foi a indisponibilidade de recursos financeiros (37, 50%), porém, um número significativo de entrevistados (25%) considera que não há necessidade do emprego dos multimeios e 6,9% julgam outros fatores como prioritários. Por outro lado, 23,61% dos entrevistados alegam como motivo a falta de conhecimento sobre o potencial do instrumento; 12,50% têm relação com a falta de informação de como usá-lo e 6,94% realçam as limitações do próprio equipamento. Apenas 1,39% dos entrevistados não responderam a questão.

Para conhecer as limitações e/ou deficiências que os multimeios apresentam, foi colocada uma questão em aberto para que os entrevistados expressassem livremente suas opiniões. (Tabela 19)

TABELA 19

<u>Limitações e/ou deficiências que os M.M. apresentam para seleção</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicol.</u>	
Na operacionalização e aproveitamento dos recursos	2	2.78%	2	3.13%
Falta de equipamentos exclusivos para seleção	3	4.17%	3	4.69%
Falta de pessoal para utilizá-los	2	2.78%	2	3.13%
Falta de espaço adequado para utilizá-los	2	2.78%	2	3.13%
Não possuem limitações	3	4.17%	3	4.69%
Testes são ultrapassados	3	4.17%	3	4.69%
Desinformação dos profissionais que trabalham com tais equipamentos	1	1.39%	1	1.56%
Falta de potencial dos profissionais que trabalham com estes equipamentos	2	2.78%	2	3.13%
Falta de disponibilidade de tempo	2	2.78%	2	3.13%
O conteúdo dos programas são generalizados, não existe nada específico, se existisse correria o risco da confiabilidade	1	1.39%	1	1.56%
Falta pesquisa na área	2	2.78%	2	3.13%
Relação custo/benefício	1	1.39%	1	1.56%
Justificou a resposta	5	6.94%	4	6.25%
Não respondeu a questão	49	68.06%	42	65.63%

Na Tabela 19 nota-se uma porcentagem significativa de entrevistados que não responderam a questão (68,06%), alegando não saber como fazê-lo e/ou não tinham opinião a respeito. Alguns entrevistados citaram a indisponibilidade de recursos como, por exemplo, falta de equipamento exclusivo para seleção, de pessoal, de espaço adequado, de tempo, assim como a falta de pesquisa na área. Foi levantada a questão da relação custo/benefício, operacionalização e aproveitamento dos recursos. Observa-se uma crítica em relação à falta de programas específicos disponíveis no mercado e também uma descrença na possibilidade de serem úteis para seleção, por causa da confiabilidade, caso existissem.

Os profissionais que trabalham com multimeios

foram considerados desinformados e com falta de potencial para desenvolver instrumentos para a área de seleção.

As questões abordadas na Tabela 19 parecem ser relevantes do ponto de vista de discussão sobre o assunto, porém, não representam a opinião da maioria dos entrevistados.

Com referência aos aspectos sobre a falta de recursos para o uso dos multimeios em seleção, foram pesquisadas as políticas e diretrizes de Recursos Humanos. (Tabela 20)

TABELA 20

Dados das Dificuldades/Limitações  
para Introdução dos M.M. em Seleção

72 Profis.

64 Psicól.

1 - Políticas e diretrizes de R.H.

Ordem de prioridade para investimentos

- 1° -

Recrutamento externo	9	12.50%	9	14.06%
Recrutamento interno	32	44.44%	29	45.31%
Treinamento dos ingressantes	9	12.50%	8	12.50%
Reciclagem dos funcionários	7	9.72%	5	7.81%
Política de cargos e salários	16	22.22%	13	20.31%
Benefícios	11	15.28%	11	17.19%
Organizações e métodos	7	9.72%	4	6.25%
Avaliação de Desempenho	5	6.94%	5	7.81%

- 2° -

Recrutamento externo	21	29.17%	18	28.13%
Recrutamento interno	10	13.89%	8	12.50%
Treinamento dos ingressantes	12	16.67%	12	18.75%
Reciclagem dos funcionários	6	8.33%	6	9.38%
Política de cargos e salários	7	9.72%	5	7.81%
Benefícios	9	12.50%	8	12.50%
Organizações e métodos	4	5.56%	4	6.25%
Avaliação de Desempenho	4	5.56%	4	6.25%

- 3° -

Recrutamento externo	5	6.94%	5	7.81%
Recrutamento interno	6	8.33%	5	7.81%
Treinamento dos ingressantes	19	26.39%	16	25.00%
Reciclagem dos funcionários	9	12.50%	7	10.94%
Política de cargos e salários	11	15.28%	11	17.19%
Benefícios	5	6.94%	3	4.69%
Organizações e métodos	0	0.00%	0	0.00%
Avaliação de Desempenho	8	11.11%	8	12.50%

- 4° -

Recrutamento externo	4	5.56%	3	4.69%
Recrutamento interno	6	8.33%	5	7.81%
Treinamento dos ingressantes	13	18.06%	12	18.75%
Reciclagem dos funcionários	10	13.89%	10	15.63%
Política de cargos e salários	5	6.94%	5	7.81%
Benefícios	12	16.67%	10	15.63%
Organizações e métodos	4	5.56%	3	4.69%
Avaliação de Desempenho	7	9.72%	5	7.81%

- 5° -

Recrutamento externo	9	12.50%	8	12.50%
Recrutamento interno	7	9.72%	7	10.94%
Treinamento dos ingressantes	3	4.17%	3	4.69%
Reciclagem dos funcionários	8	11.11%	5	7.81%
Política de cargos e salários	7	9.72%	5	7.81%
Benefícios	10	13.89%	9	14.06%
Organizações e métodos	5	6.94%	5	7.81%
Avaliação de Desempenho	6	8.33%	6	9.38%

- 6° -

Recrutamento externo	7	9.72%	4	6.25%
Recrutamento interno	3	4.17%	2	3.13%
Treinamento dos ingressantes	4	5.56%	3	4.69%
Reciclagem dos funcionários	9	12.50%	9	14.06%
Política de cargos e salários	8	11.11%	7	10.94%
Benefícios	9	12.50%	8	12.50%
Organizações e métodos	11	15.28%	11	17.19%
Avaliação de Desempenho	2	2.78%	2	3.13%

- 7° -

Recrutamento externo	2	2.78%	2	3.13%
Recrutamento interno	3	4.17%	3	4.69%
Treinamento dos ingressantes	4	5.56%	2	3.13%
Reciclagem dos funcionários	9	12.50%	9	14.06%
Política de cargos e salários	4	5.56%	4	6.25%
Benefícios	5	6.94%	4	6.25%
Organizações e métodos	12	16.67%	12	18.75%
Avaliação de Desempenho	10	13.89%	8	12.50%

- 8° -

Recrutamento externo	0	11.11%	0	12.50%
Recrutamento interno	1	1.39%	1	1.56%
Treinamento dos ingressantes	2	2.78%	2	3.13%
Reciclagem dos funcionários	5	6.94%	4	6.25%
Política de cargos e salários	2	2.78%	2	3.13%
Benefícios	1	1.39%	1	1.56%
Organizações e métodos	14	19.44%	12	18.75%
Avaliação de Desempenho	14	19.44%	11	17.19%

Justificou a resposta	3	4.17%	3	4.69%
-----------------------	---	-------	---	-------

As respostas da Tabela 20 agruparam, em ordem de prioridade, os investimentos mais importantes.

Pode-se observar que os investimentos prioritários são recrutamento interno (44,44%), cargos e salários (22,22%) e benefícios (15,28%). Os investimentos em treinamento (29,17%) foram mais significativos quando colocados em segundo lugar de prioridades e/ou em terceiro lugar com 26,39%. Os investimentos em seleção não foram citados pelos entrevistados.

Com base nos resultados da Tabela 20, pode-se concluir que a ordem de prioridades de investimentos em Recursos Humanos é bastante diversificada nas organizações pesquisadas, o que pode indicar que esse fator depende da realidade e das necessidades de cada empresa. No entanto, os dados obtidos não elucidaram o problema relativo à falta de recursos para o uso de multimeios em seleção.

Com base no parecer dos entrevistados, foi possível notar a existência de limitações para o uso dos multimeios em seleção, assim como certa resistência ao emprego dos mesmos, por não sentirem a necessidade ou por encontrarem muitas dificuldades para a sua introdução.

#### f) Potencial de Utilização dos Multimeios

Para conhecer as possibilidades de introdução dos meios de comunicação de massa em R.H., procurou-se pesquisar as maneiras preferenciais de utilização. (Tabela 21)

TABELA 21

<u>Maneiras Preferenciais de utilização dos M.M. em R.H.</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Treinamento / Didática	10	13,89%	10	15,63%
Selecao	6	8,33%	6	9,38%
Integracao	2	2,78%	2	3,13%
Rapidez/exatidao na transmissao de dados	2	2,78%	2	3,13%
Acompanhamento/avaliacao de desempenho	6	8,33%	6	9,38%
Outras respostas	4	5,56%	4	6,25%
Servico social/beneficios	2	2,78%	2	3,13%
Suporte administrativo	1	1,39%	1	1,56%
Justificou a resposta	2	2,78%	1	1,56%
Nao respondeu a questao	56	77,78%	49	76,56%

Houve uma porcentagem significativa de entre vistados que não respondeu a questão - 77,78%. Podemos deduzir que os mesmos não veem forma de utilização ou não sentem que seja necessário, conforme já observamos em tabelas anteriores. Na Tabela 21 há preferência do uso de multimeios em treinamento, como su porte didático (13,89%), e apenas 8,33% preferem fazê-lo em sele ção e/ou Avaliação de Desempenho/Acompanhamento.

Para pesquisar as possibilidades de introdução especificamente em seleção, foi levantada esta questão de for ma objetiva a fim de obter-se informações qualitativas dos equipapa mentos viáveis a serem usados. (Tabela 22)

TABELA 22

<u>Possibilidades de introdução</u> <u>dos M.M. em Seleção</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicol.</u>	
SIM	31	43,06%	39	45,31%
NAO	41	56,94%	35	54,69%
forma de utilizacao:				
Na correcao de testes	1	1,39%	1	1,56%
equipamentos:				
Projeter de slides	2	2,78%	2	3,13%
Retroprojeter	2	2,78%	2	3,13%
Computador	11	15,28%	11	17,19%
T.V.	6	8,33%	6	9,38%
Tela	2	2,78%	2	3,13%
Video	8	11,11%	8	12,50%
Camara de video	1	1,39%	1	1,56%
Camara de fotografia	2	2,78%	2	3,13%
Gravador de audio	4	5,56%	4	6,25%
Fac-simile	0	0,00%	0	0,00%
Sucata	1	1,39%	1	1,56%
Episcopio	1	1,39%	1	1,56%
finalidades:				
Tecnicas de din.grupo/t.situacional	3	4,17%	3	4,69%
P/haver crescimento da area	2	2,78%	2	3,13%
Diminuicao de tempo	1	1,39%	1	1,56%
Fixacao de informacao	3	4,17%	3	4,69%
Suporte administrativo	7	9,72%	7	10,94%
Analise das caract.de personalidade	1	1,39%	1	1,56%
Sujeito a orientacao	1	1,39%	0	0,00%

A possibilidade de introdução de multimeios não foi considerada pela maioria dos entrevistados (56,94%), porém, uma parcela significativa (43,06%) é favorável, sendo que 15,28% acha que o computador tem mais condições de ser utilizado.

Alguns equipamentos foram citados por uma pequena porcentagem dos entrevistados, que souberam definir seu uso. Isto demonstra que, apesar de considerarem os multimeios uma das perspectivas de inovação e mudança, poucos são os que conseguem determinar o seu uso.

Quanto aos critérios para a introdução de uma nova tecnologia, foi feita uma pergunta em aberto, a qual teve resposta bastante consistente a nível qualitativo. (Tabela 23)

TABELA 23

<u>Critérios para adotar uma nova tecnologia</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Objetivo a atingir/necessidade/ planejamento	7	9,72%	7	10,94%
Troca de informações com colegas/ envolvimento das áreas necessárias	6	8,33%	6	9,38%
Pesquisa	14	19,44%	12	18,75%
Praticidade/objetividade/saber utilizar	5	6,94%	5	7,81%
Aplicabilidade/vantagens	6	8,33%	6	9,38%
Que os testes atuais não estejam corres- pondendo as necessidades	2	2,78%	2	3,13%
Credibilidade/confiabilidade	5	6,94%	4	6,25%
Eficácia e validade	4	5,56%	3	4,69%
Baixo custo/economia de dinheiro e tempo	5	6,94%	4	6,25%
Plano piloto/estudos preliminares	2	2,78%	2	3,13%
Não respondeu a questão	34	47,22%	29	45,31%

Uma parcela significativa dos entrevistados (47,22%) não respondeu a questão. Como existe uma parcela dos entrevistados que não considera viável a introdução dos multimeios em seleção, conforme tabelas anteriores, podemos deduzir que os dados aqui obtidos confirmam esta afirmação. Em relação aos critérios para adotar uma nova tecnologia, 19,44% citaram a pesquisa; 9,72% o objetivo/a necessidade e o planejamento; e 8,33% a troca de informações com colegas/envolvimento das áreas necessárias, assim como a aplicabilidade/vantagens. Outros critérios foram praticidade/objetividade/saber utilizar, a credibilidade/confiabilidade, a eficácia e a validade e também o baixo custo e a economia de tempo e dinheiro. Todos os critérios citados são importantes para a introdução de uma nova tecnologia e demandam investimento e participação direta dos profissionais envolvidos.

Para confirmar o envolvimento dos entrevistados na adoção de um novo instrumento, pode-se observar na Tabela 24 os argumentos que os mesmos utilizam em tal circunstância.

TABELA 24

<u>Argumentos para adotar um novo instrumento</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Melhores resultados/qualidade	22	30,56%	20	31,25%
Correlacao positiva com instrumentos ja utilizados/argumentos estatisticos comprovados	3	4,17%	3	4,69%
Os mesmos argumentos que levaram a criar o instrumento	1	1,39%	1	1,56%
Plano piloto/estudos preliminares	10	13,89%	10	15,63%
Necessidade da empresa	12	16,67%	12	18,75%
Baixo custo	1	1,39%	1	1,56%
Conscientizacao sobre a validade/eficacia	6	8,33%	5	7,81%
Feedback para outros setores	1	1,39%	1	1,56%
Instrumentos utilizados insuficientes	3	4,17%	3	4,69%
Citando vantagens para a empresa	12	16,67%	9	14,06%
Aproveitamento do equipamento	1	1,39%	0	0,00%
Nao respondeu a questao	19	26,39%	16	25,00%

Assim, 30,56% dos entrevistados valorizam mais os resultados a serem atingidos; outros salientaram as necessidades da empresa (16,67%); e outros ainda as vantagens para a mesma (16,67%), etc. No geral, todos os argumentos demonstram critério e empenho por parte dos entrevistados na introdução de inovações em suas organizações.

Outro aspecto importante ligado à introdução de novos instrumentos é a questão da credibilidade por parte das organizações nos instrumentos criados pelos próprios profissionais. (Tabela 25)

TABELA 25

<u>Credibilidade dos instrumentos criados pelos próprios profis.</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicol.</u>	
SIM	68	94.44%	61	95.31%
NAO	3	4.17%	3	4.69%
Justificativas:				
A empresa acredita / confia no prof.	9	12.50%	8	12.50%
Desde que tivesse bem embasado / depende do instrumento e do marketing	3	4.17%	3	4.69%
Tudo e permitido, mas nao apoiado	1	1.39%	1	1.56%
Conhece a realidade / necessidade	1	1.39%	1	1.56%
Desde que os resultados fossem acompanhados, testados, comprovados pela empresa	6	8.33%	5	7.81%
O prof. tem postura serria de trabalho confiavel	2	2.78%	2	3.13%
E profissional da area	1	1.39%	1	1.56%
Os projetos sao discutidos a nive de diretoria	1	1.39%	1	1.56%
A empresa esta aberta a novas ideias	8	11.11%	6	9.38%
Seria algo mais real e aplicavel	1	1.39%	1	1.56%
Mencionou que instrumento criaria	2	2.78%	2	3.13%
A empresa valoriza mais os testes que ja existem / As pessoas ja estao acostumadas a instrumentos padronizados	2	2.78%	2	3.13%
Ja desenvolve	1	1.39%	1	1.56%
Se fosse criado em conjunto com as outras empresas do grupo de selecao	1	1.39%	0	0.00%
Somente se o profissional tiver certeza que iria ajuda-lo no seu trabalho	1	1.39%	0	0.00%
Nao respondeu a questao	1	1.39%	0	0.00%

A maioria dos entrevistados (94,44%) mencionou que teria credibilidade por parte de sua empresa. As justificativas mais frequentes foram de que a empresa confia no profissional (12,50%) e outros alegaram que a empresa está aberta a novas idéias. Apenas 8,33% dos entrevistados citaram "os resultados" como critérios das organizações para a criação de novos instrumentos. De acordo com estas e outras justificativas com menor porcentagem, observa-se que alguns entrevistados entenderam a pergunta como uma avaliação pessoal de suas capacidades profissionais,

o que pode ter interferido no resultado. Se há necessidade de novos testes (Tabela 15) e se há credibilidade das organizações nos instrumentos criados pelos próprios profissionais (Tabela 25), quais os motivos que levam apenas 33,33% dos entrevistados a optarem pela criação de técnicas/instrumentos para a seleção? (Tabela 16). As causas poderiam ser atribuídas à falta de recursos e de investimentos na área (Tabela 18). Antes de atribuir os motivos a fatores externos, procurou-se analisar a opinião dada sobre a produção dos materiais utilizados pela organização. (Tabela 26)

TABELA 26

<u>Materiais utilizados são produzidos pela própria empresa</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicol.</u>	
SIM	39	54.17%	34	53.13%
NAO	32	44.44%	29	45.31%
Justificativas:				
A maior parte são produzidos pela empresa	1	1.39%	1	1.56%
As vezes são comprados	15	20.83%	10	15.63%
Ainda não possuem	1	1.39%	1	1.56%
Não respondeu a questão	1	1.39%	1	1.56%
<b>2 - Importancia da producao dos materiais pela propria empresa</b>				
SIM	46	63.89%	43	67.19%
Justificativas:				
Facilitaria o intercambio de informacoes	1	1.39%	1	1.56%
Direcionaria para o objetivo proposto	2	2.78%	2	3.13%
Adequaria a nossa realidade	13	18.06%	12	18.75%
Maior motivacao, interesse, concientizacao	3	4.17%	3	4.69%
Baixo custo/economia de dinheiro e tempo	7	9.72%	7	10.94%
Maior valorizacao dos funcionarios	5	6.94%	5	7.81%
Alguns, pela infraestrutura da empresa	2	2.78%	2	3.13%
Desde que haja pessoas capacitadas	1	1.39%	0	0.00%
NAO	23	31.94%	19	29.69%
Justificativas:				
Não necessariamente / depende	4	5.56%	4	6.25%
Existe bons materiais no mercado	4	5.56%	3	4.69%
Depende do custo/não existe capital	3	4.17%	3	4.69%
Depende da disponibilidade p/desenvolver	1	1.39%	1	1.56%
Não existe pessoa especifica p/producao	2	2.78%	2	3.13%
Exceto os especificos	1	1.39%	1	1.56%
Falta de material	1	1.39%	0	0.00%
Indiferente	5	6.94%	3	4.69%
<b>3 - Area/profissional responsavel pela producao na empresa</b>				
Assessoria tecnica / Area de comunicacoes	8	11.11%	7	10.94%
Assessoria tecnica e area de solicitante	3	4.17%	2	3.13%
Assessoria tecnica e area de RH	7	9.72%	7	10.94%
Area de RH, informatica e area envolvida	1	1.39%	1	1.56%
Grupo interdepartamental	1	1.39%	1	1.56%
Area de Recursos Humanos	2	2.78%	1	1.56%
Treinamento	8	11.11%	8	12.50%
Area solicitante	3	4.17%	3	4.69%
Treinamento e relacoes publicas	1	1.39%	1	1.56%
Matriz	1	1.39%	1	1.56%
Justificou a resposta	1	1.39%	1	1.56%
Não respondeu a questão	39	54.17%	34	53.13%

Na Tabela 26 observa-se que 54,17% dos profissionais responderam que os materiais usados são produzidos pela própria empresa, e 44,44% responderam que são adquiridos. Sendo que 63,89% consideraram importante a produção na empresa e destes 18,06% declararam que os adequariam à necessidade da própria empresa; 9,72% citaram a economia de dinheiro e tempo e 6,94% a valorização do funcionário.

Em relação à área responsável por estas produções, não houve uma concentração significativa, sendo as mais citadas: Treinamento (11,11%) e Assessoria Técnica (11,11%). A maioria dos entrevistados (54,17%) não determinou a área responsável.

Nota-se com estes dados o interesse de uma parcela dos entrevistados em desenvolver novos instrumentos, com a utilização dos multimeios na própria empresa. Entretanto, para que isto ocorra é necessário que o profissional seja capacitado em termos técnicos, esteja motivado e possua condições para implementar inovações e mudanças. Tais condições vão desde a estrutura da área de R.H. até os recursos financeiros.

#### g) Perfil na Área de R.H.

Em relação à estrutura da área de R.H., pesquisamos o número de funcionários, sua qualificação, o acesso à consultas bibliográficas e as instalações físicas. (Tabelas 27, 28, 29 e 30)

TABELA 27

<u>Nº de funcionários</u> <u>da Área de R.H.</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
De 0 a 10	18	25.00%	16	25.00%
De 11 a 20	14	19.44%	11	17.19%
De 21 a 30	9	12.50%	8	12.50%
De 31 a 50	10	13.89%	10	15.63%
De 51 a 100	17	23.61%	15	23.44%
De 101 a 200	3	4.17%	3	4.69%
Não respondeu a questão	1	1.39%	1	1.56%

O número de profissionais que atuam na área varia de acordo com o porte da empresa e, principalmente, com o seu grau de organização.

TABELA 28

<u>Qualificação dos fun-</u> <u>cionários de R.H.</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Número de Psicólogos				
De 0 a 2	38	52.78%	37	57.81%
De 3 a 4	11	15.28%	10	15.63%
De 5 a 7	3	4.17%	3	4.69%
De 8 a 10	8	11.11%	8	12.50%
Acima de 11	1	1.39%	1	1.56%
Número de Prof. de Ciências Humanas				
De 0 a 5	27	37.50%	26	40.63%
De 6 a 10	11	15.28%	9	14.06%
De 11 a 15	3	4.17%	3	4.69%
De 16 a 20	3	4.17%	3	4.69%
De 21 a 30	3	4.17%	3	4.69%
Acima de 31	3	4.17%	3	4.69%
Cursos mencionados				
Ciências Sociais	9	12.50%	8	12.50%
Administração de Empresas	21	29.17%	19	29.69%
Economia	8	11.11%	7	10.94%
Pedagogia	15	20.83%	14	21.88%
Serviço Social	14	19.44%	13	20.31%
Relações Públicas	1	1.39%	1	1.56%
Letras	3	4.17%	1	1.56%
Direito	2	2.78%	2	3.13%
Estagiário de Psicologia	2	2.78%	2	3.13%
Número de outros colaboradores				
De 0 a 5	14	19.44%	13	20.31%
De 6 a 10	3	4.17%	3	4.69%
De 11 a 15	2	2.78%	1	1.56%
De 16 a 20	1	1.39%	1	1.56%
De 21 a 30	1	1.39%	1	1.56%
Acima de 31	5	6.94%	5	7.81%
Cursos mencionados				
Medicina	5	6.94%	4	6.25%
Nutrição	2	2.78%	2	3.13%
Engenharia de Segurança	4	5.56%	4	6.25%
Computação	1	1.39%	1	1.56%
Não mencionou o curso	5	6.94%	2	3.13%

Na Tabela 28 nota-se um maior número de psicólogos em relação a outros cursos de humanas atuando em Recursos Humanos e uma quantidade reduzida de outros colaboradores.

TABELA 29

<u>Acesso à consul- tas bibliográficas</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Possui biblioteca específica na área	19	26.39%	17	26.56%
Possui acesso a bibliotecas externas	32	44.44%	27	42.19%
Assina periódicos	38	52.78%	32	50.00%
Verba para a aquisição de livros e materiais de aprendizagem	38	52.78%	34	53.13%
Não respondeu a questão	10	13.89%	10	15.63%

Pela Tabela 29 nota-se que a maioria das empresas (52,78%) assina periódicos e possuem verbas para a aquisição de livros e materiais de aprendizagem, porém, uma porcentagem reduzida possui biblioteca específica (23,39%). Entretanto, grande parcela possui acesso à bibliotecas externas (44,44%). Estes dados evidenciam condições para que os profissionais de R.H. se atualizem.

TABELA 30

<u>Instalações Físicas</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Numero de salas para aplicacao de testes				
De 1 a 2	49	68.06%	45	70.31%
De 3 a 4	15	20.83%	13	20.31%
De 5 a 6	1	1.39%	0	0.00%
De 7 a 10	0	0.00%	0	0.00%
Acima de 11	0	0.00%	0	0.00%
Numero de salas para entrevista				
De 1 a 2	47	65.28%	40	62.50%
De 3 a 4	17	23.61%	16	25.00%
De 5 a 6	1	1.39%	1	1.56%
De 7 a 10	1	1.39%	1	1.56%
Acima de 11	0	0.00%	0	0.00%
Numero de salas individuais				
De 1 a 2	20	27.78%	19	29.69%
De 3 a 4	15	20.83%	12	18.75%
De 5 a 6	1	1.39%	1	1.56%
De 7 a 10	1	1.39%	1	1.56%
Acima de 11	3	4.17%	1	1.56%
Numero de auditorios				
De 1 a 2	34	47.22%	31	48.44%
De 3 a 4	2	2.78%	1	1.56%
De 5 a 6	1	1.39%	1	1.56%
De 7 a 10	0	0.00%	0	0.00%
Acima de 11	0	0.00%	0	0.00%
Numero de salas de projecao				
De 1 a 2	38	52.78%	32	50.00%
De 3 a 4	3	4.17%	3	4.69%
De 5 a 6	1	1.39%	1	1.56%
De 7 a 10	0	0.00%	0	0.00%
Acima de 11	0	0.00%	0	0.00%

Pela Tabela 30 observamos que a maioria das empresas possui de 1 a 2 salas para a aplicação de testes, realização de entrevistas (65,28%), salas para projeção (52,78%) e grande parte possui auditório (47,22%). Por outro lado, as salas individuais são mais reduzidas, o que prejudica a privacidade e dificulta a concentração.

#### h) Perfil do Profissional de Recrutamento e Seleção

Para traçar o perfil dos profissionais de R.H. em atividade na área de Seleção de Pessoal, pesquisamos seu tempo de experiência em R.H. (Tabela 6), tempo de conclusão de cur

so (Tabela 7), sua equipe de trabalho (Tabela 31) e sua qualificação. (Tabela 32)

TABELA 31

<u>Equipe de trabalho de</u> <u>Recrutamento e Seleção</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Numero de psicologos				
De 1 a 2	44	61.11%	43	67.19%
De 3 a 4	7	9.72%	6	9.38%
De 5 a 6	4	5.56%	4	6.25%
De 7 a 10	1	1.39%	1	1.56%
Mais de 11	0	0.00%	0	0.00%
Numero de profissionais de ciencias humanas				
De 1 a 2	15	20.83%	13	20.31%
De 3 a 4	10	13.89%	10	15.63%
De 5 a 6	4	5.56%	3	4.69%
De 7 a 10	4	5.56%	4	6.25%
Mais de 11	0	0.00%	0	0.00%
Numero de outros colaboradores				
De 1 a 2	16	22.22%	14	21.88%
De 3 a 4	14	19.44%	12	18.75%
De 5 a 6	4	5.56%	4	6.25%
De 7 a 10	1	1.39%	1	1.56%
Mais de 11	2	2.78%	2	3.13%
Nao respondeu a questao	10	13.89%	8	12.50%

Pela Tabela 31 observa-se que a maioria dos profissionais é psicólogo, mas que também há outros de Ciências Humanas atuando na área. A existência de outros colaboradores faz-se necessária, pois estas atividades demandam um grande número de tarefas administrativas como: convocação e encaminhamento de candidatos, datilografia, controles, relatórios, etc. O cargo de Recrutador também não requer profissional de nível superior. Dependendo da filosofia da empresa e dos instrumentos adotados para seleção de seus candidatos, essas atividades são realizadas por profissionais de variadas formações acadêmicas. Outro fator é a tendência da área em usar instrumentos não padronizados, o que desobriga legalmente as empresas de terem em seus quadros profissionais de Psicologia para aplicação dos testes psicológicos, havendo, assim, espaço para a atuação de outros profissionais em Sele-

ção de Pessoal.

Na Tabela 7 observa-se que, apesar da maioria dos profissionais possuem mais de 5 anos na área de R.H., uma parcela significativa - 29,17% - possui de 3 a 4 anos e 11,11% de 1 a 2 anos, significando que Recrutamento e Seleção podem ser considerados a "porta de entrada" dos profissionais para a área Organizacional. Pois, é a partir desta área que se pode adquirir sólidas informações a respeito da empresa e dos Recursos Humanos; é por onde se inicia a história da vida funcional do empregado; onde acontece sua primeira avaliação na empresa, ficando registrada sua experiência anterior e seu potencial de desenvolvimento.

Na Tabela 6 observa-se que 50% dos entrevistados se graduaram antes de 1986 e 50% após esta data. Comparando estes dados com os da Tabela 7, confirmamos a existência de um grande número de recém formados na área. Isto ocorre porque a área de Recursos Humanos e, em específico a Seleção de Pessoal, devido às características peculiares de suas atividades, permite a atuação de estagiários e ainda fornece remuneração razoável, tornando a área duplamente atrativa no campo profissional.

TABELA 32

<u>Curso de Especialização/ Pós-graduação</u>	<u>72 Profis.</u>		<u>64 Psicól.</u>	
Administracao de Recursos Humanos	13	18.06%	11	17.19%
Gerencia de Recursos Humanos	2	2.78%	2	3.13%
Desenvolvimento Organizacional	1	1.39%	1	1.56%
Analise Transaccional	1	1.39%	1	1.56%
Selecao de Pessoal	1	1.39%	1	1.56%
Psicologia Clinica	1	1.39%	1	1.56%
Psicodrama	1	1.39%	1	1.56%
Nao respondeu a questao	53	73.61%	47	73.44%
- Principais cursos de extensao relacionados com R.H.				
Relacoes Humanas / Desenvolv. de Pessoal	2	2.78%	2	3.13%
Testes para Selecao	9	12.50%	9	14.06%
Wartegg	1	1.39%	1	1.56%
HTP	1	1.39%	1	1.56%
Treinamento	3	4.17%	3	4.69%
Tecnicas de Recrutamento e Selecao	19	26.39%	14	21.88%
Analise Transaccional	5	6.94%	4	6.25%
Tecnicas de Chefia	6	8.33%	4	6.25%
Seminarios / Palestras sobre R.H.	4	5.56%	4	6.25%
Relacoes Trabalhistas / Adm.Pessoal	3	4.17%	1	1.56%
CCQ / Qualidade	2	2.78%	1	1.56%
Informatica	1	1.39%	0	0.00%
Administracao de Cargos e Salarios	4	5.56%	4	6.25%
Formacao de Analistas	3	4.17%	3	4.69%
Planejamento Estrategico	1	1.39%	1	1.56%
Nao respondeu a questao	42	58.33%	40	62.50%

Na Tabela 32 a porcentagem de profissionais que realizou cursos de pós-graduação/especialização na área de Recursos Humanos é bastante reduzida - 23% -, sendo que a maioria não respondeu este item da questão (73,16%).

Dentre os principais cursos de extensão destacam-se as Técnicas de Recrutamento e Seleção (16,39%) e os Testes para Seleção (12,50%). Estas porcentagens são extremamente baixas, considerando-se que cada teste psicológico demanda um estudo aprofundado, fornecido apenas através de cursos de extensão, pois as faculdades não habilitam os profissionais a aplicarem e avaliarem tais instrumentos.

Pelos dados colhidos sobre os profissionais que atuam na área de seleção, podemos afirmar que possuem experiência, porém, não existem dados consistentes para afirmar que tenham capacitação para o desenvolvimento de novos testes.

Os entrevistados que se demonstraram favoráveis à mudança e inovação na área, permaneceram coerentes e envolvidos com a questão dos multimeios como uma nova perspectiva do início ao fim do questionário. Os que não concordavam com a introdução de multimeios em seleção, por não verem a necessidade de mudança, também permaneceram coerentes até o fim das respostas emitidas nos questionários.

Na entrevista (Anexo 2) realizada com o representante da região de Campinas das editoras (CEPA, VETOR, EDITES e Casa do Psicólogo), que publicam os testes padronizados disponíveis no mercado brasileiro, o mesmo confirmou as críticas aos testes psicológicos. Considera que teste é culturalmente aversivo tanto para o candidato quanto pelo aplicador. Por ter sido associado à Teoria Comportamental, tornou-se uma questão política herdada da época da ditadura, que coincide com a difusão do uso dos testes nas empresas. Atribui este fato à tendência da expansão das linhas mais existencialistas e fenomenológicas, o que justifica a introdução de técnicas e instrumentos subjetivos nos processos seletivos. Considera que existem preconceitos por parte de alguns psicólogos em relação a determinados instrumentos, que os testes são usados como escudo para respaldar a opinião do profissional que não quer se empenhar numa avaliação.

Considera necessária a pesquisa de novos testes e cita uma equipe em Brasília trabalhando no assunto, mas a mesma o faz basicamente em tradução e validação de testes estrangeiros antigos e novos. No desenvolvimento de novos instrumentos há necessidade de informatizar a avaliação dos testes já existentes.

A nível de inovação considera que o cerne da

questão é a formação do profissional de Psicologia e, a partir disso, não há necessidade do uso de testes.

Sua opinião é de que deveríamos continuar importando e validando testes para nos manter atualizados, acompanhando os novos tempos, por não termos condições de desenvolver os nossos testes devido à má formação do profissional.

Considera o estágio de desenvolvimento de R. H. e da Psicologia extremamente defasado em relação aos E.U.A., com profissionais muito desinformados.

### CONCLUSÃO

Para pesquisar a viabilidade do uso dos meios de comunicação de massa no desenvolvimento de novos instrumentos de seleção, buscou-se conhecer o estágio de desenvolvimento dos Recursos Humanos e, em especial, a Seleção de Pessoal.

Concluiu-se que os profissionais de Recrutamento e Seleção utilizam diversos instrumentos padronizados e não padronizados em seus processos seletivos, tendo tendência à utilização de técnicas e instrumentos subjetivos (não padronizados), como a entrevista. Dedicam-se mais à execução das atividades de recrutamento e seleção; entretanto, com referência a outras atividades de Recursos Humanos, poucos atuam em treinamento e em avaliação de desempenho, evidenciando que estão mais envolvidos em atividades operacionais, atendendo basicamente às necessidades imediatas das organizações no que se refere ao preenchimento de vagas.

Verificou-se serem necessárias inovações e mudanças dos instrumentos padronizados utilizados nos processos seletivos, sendo que grande parte dos entrevistados as justificaram fazendo críticas aos testes disponíveis no mercado, confirmando que os mesmos não atendem às necessidades das organizações, são obsoletos e não condizem com a realidade brasileira. Por outro lado, constatou-se que, devido às deficiências dos instrumentos padronizados, os profissionais passaram a usar técnicas e instrumentos mais sub

jetivos, sendo poucos, porém, os que se dedicam ao seu desenvolvimento. Os instrumentos subjetivos são desprovidos dos critérios de validade, fidedignidade e precisão, comprometendo, assim, a qualidade dos serviços prestados na área de seleção, ocasionando estagnação da área e desmotivação dos profissionais na busca de perspectivas.

Quanto à utilização dos meios de comunicação de massa nas atividades de Seleção, constatou-se que, praticamente, os mesmos não são usados e que as dificuldades e as limitações no seu emprego são muitas. As principais causas mencionadas foram a falta de recursos financeiros (investimento na área), a falta de conhecimento sobre o potencial do instrumento por parte dos profissionais e também as limitações dos equipamentos. A desinformação sobre o assunto é a principal responsável pela dificuldade da introdução dos multimeios nas atividades de seleção, pois os profissionais não têm condições de argumentar e reivindicar perante a organização recursos para tal fim. Com relação às limitações dos equipamentos, igualmente, os profissionais só poderão conhecê-las melhor à medida que dominarem o assunto.

Quanto às possibilidades de introdução dos multimeios como instrumentos de avaliação nos processos seletivos, a maioria não as considerou viáveis, embora uma parcela significativa (43%) tenha respondido afirmativamente e poucos souberam determinar as possíveis formas de emprego nesta área. Essas afirmações confirmam a necessidade de um maior conhecimento por parte dos profissionais com referência ao potencial dos meios de comunicação de massa para a avaliação de pessoas.

Observou-se também que apesar de demonstrarem empenho na introdução de novas tecnologias em suas atividades, poucos conseguiram determinar os critérios para o uso das mesmas. Constatou-se tam

bém que há credibilidade por parte das empresas nos instrumentos criados pelos próprios profissionais, mas poucos dedicam-se ao seu desenvolvimento. As causas podem ser atribuídas à falta de re cursos e de investimentos na área, porém, o fator preponderante é a limitação do próprio profissional que atua na área, pois, apesar de existirem algumas condições dos mesmos se atualizarem, através de periódicos e bibliotecas, poucas são as pesquisas e ino vações na área de Recursos Humanos.

Por outro lado, sabe-se que as faculdades oferecem um ensi no deficitário para atuação em Recursos Humanos e, com base nos dados obtidos, constatou-se que foram poucos os profissionais que realizaram cursos de aperfeiçoamento na área; portanto, teoricamente, a maioria encontra-se despreparada para implementar inovações, havendo resistência à mudança na área.

A utilização de novos meios de comunicação na seleção de pessoal está inserida neste contexto; existe, porém, uma necessidade real de desenvolvê-los como complemento/aperfeiçoamento dos instrumentos subjetivos em uso. Os multimeios constituem uma das possíveis soluções, por serem poderosos artifícios que a tecnologia desenvolveu para ensejar a comunicação entre as pessoas.

#### Perspectivas para a Continuidade da Pesquisa na Área

O desenvolvimento de novos instrumentos requer um investimento a nível de pesquisa na área de Seleção de Pessoal, possibilitando o intercâmbio entre as universidades e os profissionais das organizações.

Conhecer o estágio de desenvolvimento da área de Seleção de Pessoal pode ser útil para a atualização do ensino sobre os ins

trumentos de avaliação nas Faculdades de Psicologia.

Existe também a preocupação de despertar futuros pesquisadores sobre a importância do desenvolvimento de novos instrumentos de avaliação e, conseqüentemente, contribuir para um avanço da Psicologia.

Embora muitos profissionais de Recrutamento e Seleção ainda não tenham percebido a importância da introdução de novos meios de comunicação como uma solução viável para o desenvolvimento de novos instrumentos de seleção, espera-se que o presente trabalho contribua para a reflexão sobre suas práticas em Seleção e em relação ao papel que podem desempenhar na organização. Espera-se também que se motivem na busca de novas possibilidades, pois são inúmeros os caminhos que podem ser percorridos.

BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, Maria Ap. F. As Implicações da Pesquisa-Ação no Processo de Aprendizagem das Organizações. Tese de Doutorado. São Paulo, USP, 1982.
- ASTI VERA, Armando. Metodologia da Pesquisa Científica. Porto Alegre, Ed. Globo, 1974.
- BASS, Bernard M. & VAUGHAM, James A. O Aprendizado e o Treinamento na Indústria. São Paulo, Atlas, 1972.
- BASTOS, A.V.B. Áreas de Atuação: em Questão o nosso Modelo de Profissional. In: CFP. Quem é o Psicólogo Brasileiro? São Paulo, Edicon, 1988.
- Mercado de Trabalho: uma Velha Questão e Novos Dados. In: Psicologia - Ciência e Profissão, nº 2, 3, 4. Brasília, CFP, SRTVN, 1990.
- Cadernos, CRP-06 - 2º Encontro de Psicologia e Trabalho. São Paulo, Ed. Oboré, 1992.
- CAMACHO, Joel S. Psicologia Organizacional. Uma Abordagem Sistemática. Tese de Doutorado. São Paulo, USP, 1984.
- CARELLI, Antonio. Seleção de Pessoal: uma Abordagem Empírica. Tese de Doutorado. São Paulo, USP, 1972.
- CARVALHO, Ana M<sup>a</sup> A. Atuação Psicológica: uma Análise das Atividades Desempenhadas pelos Psicólogos. Quem é o Psicólogo Brasileiro. São Paulo, USP, 1988.
- CARVALHO, Antonio V. Treinamento de Recursos Humanos. São Paulo, Pioneira, 1988.

- CASCIO, Wayne F. Applied Psychology in Personal Management. Reston Publishing Company, Reston, Virginia, USA, 1978.
- DAVIES, D.R. & SCHCKLETON, V.J. Psicologia e Trabalho. Zahar, Rio de Janeiro, 1977.
- DIAS BORDENAVE, Juan E. Além dos Meios e Mensagens. Petrópolis, Ed. Vozes, 1983.
- DUNETTE, Marvim D. Seleção e Colocação de Pessoal. Atlas, São Paulo, 1976.
- GAGNE, Robert M. & MELTON, Arthur W. Psychological Principles in System Development. Holt, Rinehart and Winston, USA, 1965.
- GIACOMANTONIO, Marcelo. Os Meios Audiovisuais. São Paulo, Livraria Martins Fontes Ed., 1981
- GIL, A.C. O Psicólogo e sua Ideologia. Tese de Doutorado, São Paulo, Fund. Esc. de Sociologia e Política de São Paulo, 1982.
- GROSS, Martin L. Verdad y Farsa de los Tests. Buenos Aires, Ediciones Siglo Veinte.
- JORGE, Filho Benedito. Relação entre Inovação nas Atividades dos Psicólogos Organizacionais e Perfil Organizacional e outros Fatores Predisponentes à Inovação. Tese de Doutorado. São Paulo, USP, 1984.
- KAPLAN, Abraham. A Conduta na Pesquisa: Metodologia para as Ciências do Comportamento. São Paulo,
- LOBOS, Júlio. Administração de R.H. São Paulo, Atlas, 1979.
- LUPTON, Tom & Bowey, Angela M. Administração Salarial. São Paulo, Melhoramentos e EDUSP, 1978.
- MACIAN, Leda Massau. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo, EPU, 1987.

- MCLUHAN, Marshall. Os Meios de Comunicação como extensões do Homem. São Paulo, Cultrix, 1964.
- MILLER, George A. (org.) Linguagem. Psicologia e Comunicação. São Paulo, Ed. Cultrix, 1976.
- MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo, Atlas, 1983.
- MONTMOLLIN, Maurice de. A Psicotécnica na Berlinda uma Autocrítica da Psicologia Industrial. Rio de Janeiro, Agir, 1974.
- PARRA, Nelio. Técnicas Audiovisuais de Educação. São Paulo, Pioneira, 1973.
- PARRY, John. Psicologia da Comunicação Humana. São Paulo, Ed. Cultrix, 1972.
- ROVAI, Esméria. Recursos Audiovisuais e seu uso no Treinamento. In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, ABTD/Mc. Graw-Hill do Brasil, 1988.
- SÁ, Adísia e outros. Fundamentos Científicos da Comunicação. Petrópolis, Ed. Vozes, 1973.
- SERRA, Floriano J.D. O que toda Empresa pode fazer com o Videocassete. São Paulo, Summus, 1983.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo, Editora Cortez, 1986.
- THIBAUT-LAULAN, A.M. Imagem e Comunicação. São Paulo, Ed. Melhoramentos, 1976.
- TOLEDO, Flávio. O que são Recursos Humanos. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- VELJKOV, Mark D. Managing Multimedia, State of the Art End. User Programming, Byte. USA, August, 1990.
- WITTICH, Walter A. & SCHULLER, Charles. Recursos Audiovisuais na Escola. Rio de Janeiro, Ed. Fundo de Cultura, 1964.

ANEXO 1

PESQUISA SOBRE A UTILIZAÇÃO DOS MEIOS DE  
COMUNICAÇÃO NAS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Prezado(a) Senhor(a)

Esta pesquisa tem por objetivo detectar o potencial de utilização dos multimeios<sup>(\*)</sup> de comunicação em Recursos Humanos nas organizações, em específico nas atividades de Seleção, Treinamento e Avaliação de Desempenho, bem como identificar as dificuldades e/ou limitações de utilização dos mesmos no desenvolvimento de novos instrumentos de seleção de pessoal.

Pretendemos também realizar um levantamento dos instrumentos de avaliação atualmente utilizados e contribuir para a inserção de novos instrumentos em Recursos Humanos.

O presente questionário faz parte de uma dissertação de mestrado do Departamento de Multimeios, do I.A., da UNICAMP e nos comprometemos, em retribuição, a fornecer-lhe cópia dos resultados a que chegarmos, se for do seu interesse.

Não é necessário colocar nome, nem identificar nominalmente a Organização (forneça nome e endereço, separadamente, apenas para envio posterior dos resultados).

(\*) Fotos, diapositivos, filmes, vídeo, computação, áudio, etc.

1) Quais das atribuições/atividades dos setores de R.H., abaixo relacionados, são desenvolvidas em sua empresa.

Obs.: Especifique, colocando "D" quando o setor define diretrizes, "P" quando planeja a atividade, "C" quando coordena e "E" quando executa.

RECRUTAMENTO

- Recrutamento interno
- Recrutamento externo
- Análise de curriculum vitae
- Entrevista de triagem
- Atualização de cadastro
- Trabalho com prestadores de serviço (agências)
- Outras atividades:

	D	P	C	E
- Recrutamento interno				
- Recrutamento externo				
- Análise de curriculum vitae				
- Entrevista de triagem				
- Atualização de cadastro				
- Trabalho com prestadores de serviço (agências)				
- Outras atividades:				

SELEÇÃO

- Seleção para:
  - . Cargos operacionais
  - . Cargos administrativos
  - . Cargos técnicos
  - . Cargos gerenciais
  - . Treinees
  - . Temporários
  - . Estagiários
  - . Outros? Quais?
- Aplicação de testes
- Entrevista de seleção
- Elaboração de laudos ou pareceres
- Encaminhamentos (chefia, contratação, etc.)
- Utilização de prestadores de serviços  
(consultorias, agências)
- Outras atividades?

	D	P	C	E
- Seleção para:				
. Cargos operacionais				
. Cargos administrativos				
. Cargos técnicos				
. Cargos gerenciais				
. Treinees				
. Temporários				
. Estagiários				
. Outros? Quais?				
- Aplicação de testes				
- Entrevista de seleção				
- Elaboração de laudos ou pareceres				
- Encaminhamentos (chefia, contratação, etc.)				
- Utilização de prestadores de serviços (consultorias, agências)				
- Outras atividades?				



## 2) Política/diretrizes de R.H. adotadas por sua empresa.

OBS. Enumere em ordem decrescente de importância (1=+ importante).

Investimentos em:

- Recrutamento externo de pessoal \_\_\_\_\_
- Aproveitamento de pessoal interno \_\_\_\_\_
- Treinamento dos ingressantes na empresa \_\_\_\_\_
- Reciclagem dos funcionários \_\_\_\_\_
- Desenvolvimento de política de cargos e salários \_\_\_\_\_
- Benefícios \_\_\_\_\_
- Organizações e Métodos \_\_\_\_\_
- Avaliação de Desempenho \_\_\_\_\_
- Outros: \_\_\_\_\_

## 3) Técnicas de seleção utilizadas

## a) Testes Psicológicos:

- Personalidade ( )
- Aptidão ( )
- Inteligência ( )
- Inventários de interesse ( )

## b) Dinâmica de Grupo ( )

## c) Provas Escritas

- Situacionais ( )
- De conhecimento ( )

## d) Testes Práticos

- In Loco ( )
- Simulado ( )

## e) Entrevistas

- Individuais ( )
- Coletivas ( )
- Comitês ( )

## f) Outros ( ) Quais?

4) De que instrumentos de seleção sua empresa dispõe?

a) Testes de personalidade

- Zulliger - prancha ( )
- Zulliger - slide ( )
- P.M.K. ( )
- Palográfico ( )
- 16 PF ( )
- Warteg ( )
- Pfister ( )
- H.T.P. ( )
- Grafológico ( )
- Outros ( ) Quais?

b) Testes de aptidão

- Bateria CEPA ( )
- Bateria DAT ( )
- Bateria TSP ( )
- Bateria NTB ( )
- SOS liderança ( )
- Como chefiar ( )
- Outros ( ) Quais?

c) Testes de inteligência

- D 48 ( )
- D 70 ( )
- G 36 ( )
- G 38 ( )
- Raven ( )
- INV ( )
- RI ( )
- Outros ( ) Quais?

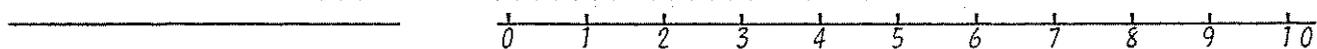
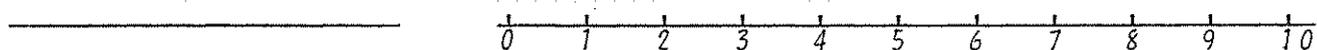
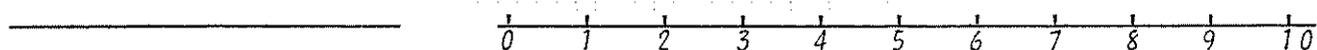
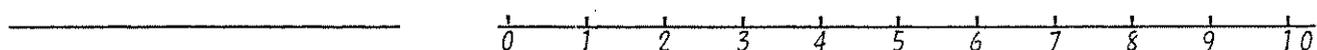
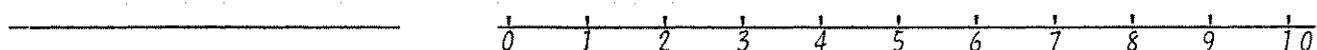
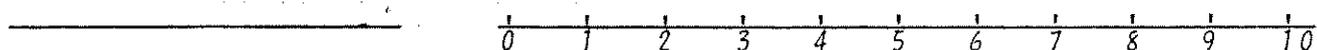
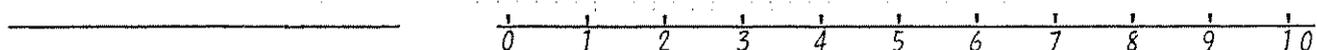
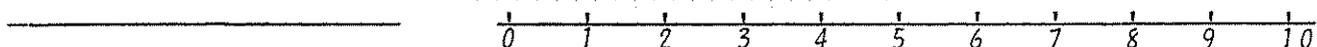
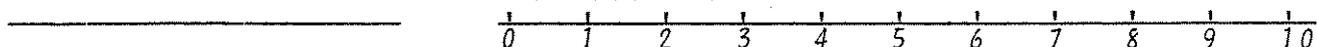
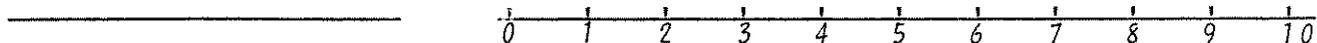
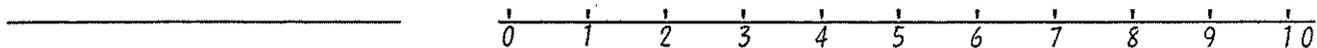




7) Numa escala de 0 a 10, avalie a fidedignidade (mede com rigor o que se pretende) dos testes utilizados para seleção de pessoal.

NOME DO TESTE

ESCALA



8) Você desenvolve e/ou utiliza outros instrumentos para seleção de pessoal?

SIM ( )                      NÃO ( )

Quais?

9) O Sr.(a) já utilizou recursos áudio-visuais?

SIM ( )                      NÃO ( )

10) Se já utilizou recursos áudio-visuais:

a) Em que situação?

b) Para que finalidade/objetivo?

c) Que material utilizou?

d) Faça um relato da experiência:





13) Se sua empresa não utiliza para seleção de pessoas os equipamentos existentes, quais são as causas?

- a) Não há necessidade ( )
- b) Falta de informação de como usar ( )
- c) Falta de conhecimento sobre o potencial do instrumento ( )
- d) Limitações do equipamento ( )
- e) Falta de recursos financeiros ( )
- f) Existem outras prioridades ( ) Quais?
  
- g) Outros motivos ( ) Quais?

14) Além dos que o Sr(a) utiliza, o Sr(a) vê a possibilidade de introdução de outros equipamentos nas suas atividades de seleção de Recursos Humanos?

SIM ( ) NÃO ( ) De que forma?

Se sim, que equipamento?

Para que finalidade?

15) Quais equipamentos poderiam ser utilizados em treinamento, além que o Sr(a) usa?

16) Como o Sr(a) usaria os multimeios de comunicação em Avaliação e Desempenho?

17) Para o bom desempenho de suas atividades, o Sr(a) considera necessário o desenvolvimento de novos testes psicológicos?

SIM ( ) NÃO ( ) Por que?

18) Um instrumento criado pelo(a) Sr(a) teria credibilidade em seu setor e junto a sua Empresa?

SIM ( ) NÃO ( ) Por que?

19) Com quais argumentos o Sr(a) convenceria seu chefe a adotar um novo instrumento para suas atividades em Recursos Humanos?

20) Que critérios o Sr(a) usa para adotar uma nova tecnologia?

21) Poderia mencionar três maneiras preferenciais de utilizar multimeios em Recursos Humanos.

22) Que limitações e/ou deficiências os equipamentos citados apresentam para a seleção de pessoas?

23) Os materiais utilizados em sua Empresa (fitas de áudio, fotos, slides, vídeo, programas de computador, etc.) são produzidos pela própria Empresa?

SIM ( ) NÃO ( )

24) O Sr(a) considera importante que a produção destes materiais seja realizada pela própria Empresa?

SIM ( ) NÃO ( ) Por que?

25) No caso da produção ser da própria empresa, quem deve incumbir-se da produção? Por que?

## DADOS DA ORGANIZAÇÃO

RAMO DE ATIVIDADE

- Saúde ( )
- Química ( )
- Farmacêutica ( )
- Informática ( )
- Ensino ( )
- Siderurgia ( )
- Agricultura ( )
- Pecuária ( )
- Eletrônica ( )
- Prestação de Serviços ( )
- Alimentação ( )
- Processamento de produtos agrícolas ( )
- Outra? ( ) Qual?

TIPO DE ORGANIZAÇÃO

- Indústria ( )
- Banco ( )
- Loja ( )
- Escola ( )
- Hospital ( )
- Consultoria ( )
- Cooperativa ( )
- Órgão Público ( )
- Outra? ( ) Qual?

ESTRUTURA

- Empresa Independente ( )
- Grupo de Empresas ( )
- Subsidiária ( )
- Outra? ( ) Qual?

CAPITAL

- Nacional ( )
- Estrangeiro ( )
- Órgão Público ( )
- Outra? ( ) Qual?

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

- De 0 a 100 ( )
- De 101 a 200 ( )
- De 201 a 500 ( )
- De 501 a 1000 ( )
- De 1001 a 5000 ( )
- Acima de 5000 ( )

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DO GRUPO A QUE PERTENCE A EMPRESA

- Menos de 500 ( )
- De 501 a 1000 ( )
- De 1001 a 2000 ( )
- De 2001 a 5000 ( )
- De 5001 a 10000 ( )
- Acima de 10000 ( )

QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

(em percentual estimado)

- |                           |     |
|---------------------------|-----|
|                           | ./. |
| Até 1º grau (não técnico) | ( ) |
| 1º grau (técnico)         | ( ) |
| 2º grau (não técnico)     | ( ) |
| 2º grau (técnico)         | ( ) |
| Universitário             | ( ) |
| Especialização            | ( ) |
| Mestrado                  | ( ) |
| Doutorado                 | ( ) |

## DADOS DA ÁREA DE R.H.

ORGANOGRAMANÚMERO TOTAL DE FUNCIONÁRIOS DE R.H. DA EMPRESA

- De 0 a 10 ( )
- De 11 a 20 ( )
- De 21 a 30 ( )
- De 31 a 50 ( )
- De 51 a 100 ( )
- De 101 a 200 ( )
- De 201 a 300 ( )
- De 301 a 500 ( )
- Acima de 500 ( )

QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE R.H.

- Número de Psicólogos ( )
- Número de Profissionais de Ciências Humanas ( )
- Quais os cursos?
- Número de Colaboradores ( )

CONSULTAS BIBLIOGRÁFICAS

- Possui biblioteca específica na área ( )
- Possui acesso a bibliotecas externas ( )
- Assina periódicos ( )
- Tem verba para aquisição de livros e materiais de aprendizagem ( )

INSTALAÇÕES FÍSICAS

- Número de salas de aula/aplicação de testes ( )
- Número de salas para entrevista ( )
- Número de salas individuais ( )
- Auditórios ( )
- Salas de projeção ( )
- Outras? ( ) Quais?

## DADOS DO PROFISSIONAL ENTREVISTADO

- 1 - Cargo:
  
- 2 - Departamento, Área ou Setor:
  
- 3 - Tempo de Experiência como Profissional de R.H.: \_\_\_\_\_
  
- 4 - Escolaridade
  - 4.1 Graduação - Curso (s):
  
  - 4.2 Ano de formatura: \_\_\_\_\_
  
  - 4.3 Especialização:
  
  - 4.4 Principais cursos de extensão relacionados com sua atividade de Recursos Humanos:
  
- 5 - Sua equipe de trabalho
  - ( ) Número de Psicólogos
  
  - ( ) Número de profissionais de ciências humanas (Quais?)
  
  - ( ) Número de outros colaboradores
  
- 6 - Que observações pessoais gostaria de fazer a este questionário e aos objetivos desta pesquisa?

Muito obrigada

ANEXO 2

ENTREVISTA REALIZADA EM 12/11/1991 COM UM REPRESENTANTE  
DE EDITORAS QUE PUBLICAM OS TESTES PSICOLÓGICOS  
DISPONÍVEIS NO MERCADO BRASILEIRO

(Transcrição)

. COMO SURTIU A CEPA, E COMO VOCÊ VÊ ESSA EDITORA?

A CEPA surgiu em 1950, tendo sido fundada por Mira S. Lopes, Cícero Vaz, Luiz Antônio Rodrigues e outros. Representa a Psychologic Corporation, porém não trabalha como deveria, pois não cuida corretamente dos testes, na medida que não são bem validados, são coisas antigas, de outros tempos. Por exemplo: os testes de interesse e orientação vocacional Angelini não constam no conteúdo dos testes coisas da Cibernética, Computação que na época não existia, e outras coisas que ficam fora do espectro de avaliação, do raio de avaliação que o teste deveria trazer; ele não foi preparado para isso e não foi atualizado. As últimas publicações da CEPA são todas de 1960 até 1974 no máximo.

. VOCÊ CONSIDERA QUE ESTE FOI O MOTIVO PARA O SURGIMENTO DAS OUTRAS EDITORAS. POR EXEMPLO, A VETOR E A CASA DO PSICÓLOGO?

Sim. A VETOR inovou um pouco e, por ser mais justa em relação aos direitos autorais, alguns autores saíram da CEPA e foram para ela.

Outro aspecto é o problema da reprodução através de copiadoras (tipo Xerox). As pessoas reproduziam tudo, mas, felizmente, o C.R.P. (Conselho Regional de Psicologia) interviu e melhorou um pouco este problema.

. EXISTE UMA COMISSÃO DO C.R.P. QUE TRABALHA COM TESTE. O QUE VOCÊ SABE DO TRABALHO DESTA COMISSÃO? ELA ESTÁ TRABALHANDO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS TESTES OU NO CONTROLE?

No controle, devido às pressões de alguns profissionais. Acho que em função desta falta de zelo da CEPA, de não inovar, pois a Psychologic Corporation tem um catálogo de uma polegada e meia de espessura, só de coisas novas, pois o WISC. não existe mais nos EUA, mesmo o WISC. revisado quase não se usa mais, o Columbia - avaliação de criança - surgiu logo depois de ser desenvolvido, na Casa do Psicólogo, há uns 7 ou 8 anos atrás, quando realizaram publicações mais recentes, talvez por influência da U.S.P.

. QUAL A ABRANGÊNCIA DE SUA REPRESENTAÇÃO? ELA COBRE A DELEGACIA DE CAMPINAS?

Comecei a trabalhar em 1982 com a CEPA. A CEPA no Rio é uma potência, compraram uma Faculdade, trabalham com treinamento, Avaliação de Desempenho, Seleção e Recrutamento.

Posteriormente, passei a trabalhar com a VETOR e um tempo depois com a Casa do Psicólogo. Este processo foi complicado devido à concorrência que existia entre as editoras.

Há também a Edites que publica coisas mais antigas, da Marinha Americana parece que atualmente está fechando. Hoje aqueles testes como, por exemplo: Bateria TSP estão ultrapassados; considero que a idéia do TSP foi boa, mas atualmente estão fora da realidade.

. INCLUSIVE A BATERIA TSP USA FOTO, QUE É UMA INOVAÇÃO, POIS NA ÉPOCA QUE OS TESTES FORAM DESENVOLVIDOS FICAVAM MAIS NA LINHA DO PAPEL E LÁPIS. E ESTES VIERAM COM UMA FORMA DIFERENTE DE APRESENTAÇÃO.

Sim, mas uma forma que dificulta a projeção, um pouco na linha do teste dos Zonde. (...) Os Zonde é um teste cuja estrutura de validade é questionável, na figura humana o fator projetividade fica totalmente contaminado.

Hã publicações vendidas até em bancas de revistas como CAT, TAT publicadas pela Editora Jou. Apesar do esquema de avaliação ser mais do Controle do Psicólogo, estes materiais são totalmente divulgados.

A Casa do Psicólogo então surgiu há mais ou menos 10 anos (...), eu defendo a qualidade, sinto que ela e a VETOR são mais sérias, sendo que a VETOR é mais comercial e a Casa do Psicólogo é mais científica. Os testes validados pela Casa do Psicólogo são mais fidedignos, são materiais mais atuais. Mas existe uma briga muito grande nas empresas para conseguir direitos autorais, pois a CEPA não publica, ninguém pode publicar, pois os direitos autorais são da Psychologic Corporation, (...) e só podem ser publicados via CEPA. Às vezes, se consegue algum artifício, obtendo os direitos autorais de alguma outra editora. Exemplos: a Casa do Psicólogo está comprando os direitos autorais de publicação do Columbia, mas é uma edição revisada por outra editora. O Raven está sendo modificado por uma equipe da Universidade de Brasília (...)

. COMO VOCE VÊ A PESQUISA DE NOVOS TESTES?

Isso precisa existir, o que eu posso dizer a este respeito é que existe uma equipe da Universidade de Brasília que está com um trabalho muito bom, querendo pesquisar. Eles são supervisionados pelo representante de uma organização americana ligada a American Psychologic Association, da qual faz parte todas as empresas de teste do mundo. Validando e dando para os testes uma espécie de cunho, como aquele selo de qualidade do café, a tendência é fazer algo assim com os testes.

Acho que deveria ser feito com os Psicólogos o que é realizado na O.A.B., onde o profissional presta um exame para exercer a profissão.

. VOCÊ DISSE QUE PRECISA INOVAR. MAS COMO VÊ A PREDISPOSIÇÃO DOS PSICÓLOGOS PARA ESTAREM INTRODUZINDO INSTRUMENTOS NOVOS?

Existe preconceito em relação a determinados instrumentos. Acho que o instrumento pode servir para respaldar ou para causar uma falsa segurança para o profissional que não está afim de pensar (...). Ele usa um instrumento (...) e diz que aquilo que gostaria que fosse legitimado a respeito de uma pessoa e ela não tem que se envolver na descrição. Assim, o instrumento pode ser usado para respaldar a competência.

Quem tem publicado algo novo são as pessoas de vanguarda, como Sérgio Leite, Geraldini... (na área da Psicologia Educacional).

. MAS ESTAS PESSOAS SÃO DA ÁREA DE EDUCAÇÃO/PSICOLOGIA ESCOLAR. O QUE VOCÊ CONHECE DE NOVAS PUBLICAÇÕES NA ÁREA DE SELEÇÃO DE PESSOAL?

Essa é uma das minhas lutas, pretendo a começar a publicar agora, ter a minha própria editora. Por exemplo, é necessário informatizar a avaliação dos testes, pois não há nada informatizado. Nos EUA não se faz nada manualmente. Você pega o prontuário e a avaliação quantitativa é uma questão de segundos.

. NA SUA EMPRESA QUAIS SÃO OS TESTES QUE TÊM MAIS SAÍDA (PERSONALIDADE, APTIDÃO, INTELIGÊNCIA) PARA SELEÇÃO DE PESSOAL?

Inteligência: R1, INV Forma C, G36.

Personalidade: Wartegg, P. Fister, Palográfico; os Psicotécnicos é o de sempre P.M.K.

Aptidão: Tolouse e Pieron (Atenção Concentrada) da CEPA, Cambraia da Vetor.

Agora inovação sendo introduzida não tem muita coisa (...)

Acredito que na medida que proporcionamos ao profissional uma formação mais sólida, não precisamos tanto dos testes, sobretudo destes testes.

. VERIFICA-SE A INTRODUÇÃO DE INSTRUMENTOS SUBJETIVOS EM DETRIMENTO DAQUELES OBJETIVOS. POR QUE ESTA TENDÊNCIA?

Existe uma política por trás disso.

. EXISTE ESPAÇO PARA O DESENVOLVIMENTO DE OUTROS INSTRUMENTOS A PARTIR DA TECNOLOGIA QUE ESTÁ AÍ (VÍDEO, COMPUTADOR, ETC.)?

Se não quiser desenvolver é só importar, está pronto lá fora; é uma questão de adaptar a nossa realidade e validar.

. O PROBLEMA DA IMPORTAÇÃO É O PROBLEMA DE SER OUTRA CULTURA, UMA POPULAÇÃO BEM ALIMENTADA, COM ALTO ÍNDICE DE ESCOLARIDADE, OUTRA REALIDADE SÓCIO-ECONÔMICA CULTURAL. POR QUE NÃO DESENVOLVER AQUI?

Até acho que não há muito problema em importarmos e validarmos, até para não acontecer o que aconteceu com a reserva de mercado da informática (...). Não temos capacidade, não temos informação, nossas faculdades não dão formação de pesquisa para desenvolvermos as coisas direito. Além disso, não se quer importar coisas boas, porque há condições de se adaptar, se não é possível desenvolver o mal menor é o de adaptar coisas boas.

O ideal é desenvolvermos as coisas aqui, agora eu sinto a formação do psicólogo caótica, tenho viajado bastante e nos EUA o psicólogo tem que fazer 3 a 4 mil horas de estágio supervisionado, sendo realmente assistido. Eles têm uma experiência comprovada.

O teste foi apresentado aqui, como matemática é apresen

tada na escola, uma coisa meio aversiva também foi muito associada à Teoria Comportamental e houve discriminação dela na época da ditadura. Tem uma conotação política; à medida que vai havendo maior jogo político de cintura. Vai entrar no mercado Psicodrama, abordagens existencialistas, propostas fenomenológicas, trabalhos numa linha mais humanística, então a tendência é deixar de lado as coisas que tentam medir o imensurável do ser humano, na medida que vai havendo uma evolução política e tendemos a nos humanizar um pouco mais, a tendência é de ir caindo fora tudo que é arcaico, de uma fundamentação militar. Veja você que o BTAG é uma coisa de uso exclusivo do exército (...) Ele é muito ligado à formação do militar que é um estágio de cultura que nada tem a ver com o brasileiro (...) Por isso, talvez, o BTAG praticamente não se vende. Sua estrutura é autoritária.

Temos visto que a tendência é a avaliação situacional, isto não quer dizer que os testes realmente não têm valor algum. Aí fora não é bem assim, não estou fazendo apologia do "fora", é que o trabalho de pesquisa é mais sério, então há condições de se desenvolver coisas melhores (...) E por que não ter acesso a isto? (...) Muitas pessoas vão para o exterior fazer cursos, por que, então, não trazem as idéias e desenvolvem as pesquisas aqui? Ou se há de nossa parte o interesse de desenvolver alguma coisa nossa, pessoal, porque não fazemos isto?

Mas enquanto não acontece isto, somos obrigados a vender o que temos aqui. Parece que quando não há teste não se acredita no trabalho do psicólogo.

. (...) TENHO SENTIDO TAMBÉM ESSA NECESSIDADE DE MUDANÇA. GOSTARIA DE SABER COMO ESTÁ O MERCADO, SE ESTA INQUIETAÇÃO É SÓ MINHA OU FAZ PARTE DO REFERENCIAL DOS MEUS COLEGAS QUE ATUAM NESTA ÁREA?

As pessoas com nossa formação, que é muito deficiente, (...) possuem necessidade de desenvolver coisas novas, sobretudo estudar mais para não nos sentirmos tão mal. Quando percebemos que o que está sendo desenvolvido lá fora não tem nada a ver com o que está sendo feito aqui, estamos na pré-história, na idade da pedra em termos de psicologia; nem a literatura chega aqui. Agora está todo mundo com programação Neurolinguística, um assunto que conhecíamos nos EUA desde 1979. Há muitas coisas que poderíamos estar desenvolvendo aqui e estamos parados.

Nosso doutorado não é reconhecido na Inglaterra e nos EUA. Ao chegar lá é necessário fazer uma formação nova, ou, então, passa-se pelo vexame de ter que sentar numa banca examinadora, (...) Os testes não se renovaram também em função disso, são um reflexo de tudo isso. Não é o teste que faz o psicólogo, nem o psicólogo que faz o teste. Quando uma coisa não funciona (...) a outra também não e assim por diante. Há muita gente bem intencionada tentando fazer alguma coisa nova.

. QUAL SUA FORMAÇÃO?

Psicólogo, com mestrado em técnica da Paradoxação; uma parte dos trabalhos foram publicados pela Editora Vozes.

Atualmente estou cursando doutorado pela PUC-SP na área de Filosofia. O doutorado está sendo um processo de questionamento do que estamos fazendo, esperando surgir alguma coisa nova (...)