



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LEUDIANY OLIVEIRA COSTA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL EM
EMPRESAS PRIVADAS NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA:** Uma análise
da Empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transporte Ltda-Me

Itaituba - PA

2020

LEUDIANY OLIVEIRA COSTA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL EM
EMPRESAS PRIVADAS NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA:** Uma análise
da Empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transporte Ltda-Me

Monografia de Graduação do Curso de Bacharelado
em Administração apresentada à Faculdade de
Itaituba para obtenção do título Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzoli

ITAITUBA - PA

2020

COSTA, Leudiany Oliveira.

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL EM EMPRESAS PRIVADAS NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA: **Uma análise da Empresa Tapajós**
Construtora Terraplenagem e Transporte Ltda-Me. Itaituba/PA Leudiany Oliveira Costa:
CBA da FAI, 2020. 59 Fls.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Faculdade de Itaituba-FAI, Curso de Administração, bacharelado em Administração, Itaituba- BR PA, 2020.

Orientadora: Ana Paula Maffezzolli

1. Recrutamento. 2. Administração I MAFFEZZOLLI, Ana Paula **II Faculdade de Itaituba.**
Itaituba, BR-PA, 2020.

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL EM
EMPRESAS PRIVADAS NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA:** Uma análise
da Empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transporte Ltda-Me

Monografia de Graduação do Curso de Bacharelado
em Administração apresentada à Faculdade de
Itaituba para obtenção do título Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota:** _____

Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

Orientadora: _____ **Nota:** _____

Prof.^a

Avaliador: _____ **Nota:** _____

Prof. Esp.

Resultado: _____ **Média:** _____

Itaituba/PA, 28 de junho 2020.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus pela força divina, em seguida à minha família que são os verdadeiros incentivadores para o meu desenvolvimento profissional, o apoio de todas as pessoas que colaboraram de forma direta ou indireta para a realização dele.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar **a Deus**, pelo dom da vida, Sua presença constante em meu viver, pela força, coragem e determinação, pois sei que a minha vitória foi ele quem deu.

À minha mãe **Leida Maria Oliveira Costa**, por ter-me feito à mulher que hoje sou, por eu amparar nos momentos difíceis e pela compreensão e carinho que me fizeram crescer e acreditar cada vez mais nos meus ideais.

Ao meu pai **Raimundo Costa da Silva**, amigo, companheiro que lutou incansavelmente para que este dia se tornasse possível. Minha eterna gratidão.

À minha filha **Ana Beatriz**, minha inspiração e maior motivação, que com seu carinho e amor, compreendeu o motivo da minha ausência e fez com que os momentos vivenciados fossem com muito mais alegria e qualidade.

À minha orientadora **Ana Paula Maffezzoli**, que com muito conhecimento e dedicação se tornou de grande relevância para a conclusão dessa etapa em minha vida.

Aos meus amigos e a todos aqueles que colaboraram de forma direta ou indireta para a realização dos meus objetivos e de forma significativa contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional sempre com palavras de estímulos e apoio.

“As empresas não criam valor – as pessoas é que fazem isso”.

Charan, Barton e Carey

RESUMO

Um dos maiores e mais valiosos recursos de uma empresa encontra-se o de ter em seu quadro de colaboradores uma equipe altamente capacitada, algo primordial para se manter de forma competitiva no mercado. Sendo assim, a área de Gestão de Pessoas possui grandes desafios, dentre eles, o processo de recrutar, selecionar e reter talentos dentro da organização. As pessoas juntamente com seu conjunto de conhecimento e habilidades são vistas como a base da cadeia produtiva na organização. Nesse aspecto, a presente pesquisa tem como principal objetivo analisar como ocorre o processo de recrutamento e seleção na empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transporte LTDA-ME. Definiu-se que os objetivos específicos são: Apresentar os conceitos importantes relacionados a temática; verificar se a empresa realiza processo de recrutamento e seleção de pessoa e por fim, verificar quais as técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção de pessoal na referida empresa. O trabalho busca responder à questão norteadora: de que maneira a empresa privadas deve conduzir o processo de seleção para que seus colaboradores possam ocupar vagas ociosas e como ocorre o recrutamento de candidatos externos à organização? Sendo adotada a metodologia exploratória, com abordagem qualitativa e com utilização de questionário para obter os dados. Tem como base, a revisão literária enfatizando os processos de recrutamentos que podem ser classificados como internos, externos e misto visando proporcionar uma igualdade de condições e de manter em seu quadro de funcionários pessoas com o perfil e conhecimento necessário para o desenvolvimento de suas funções e a pesquisa no local visando retratar de forma fidedigna a atuação da empresa no ato de conquistar os seus colaboradores. A pesquisa in loco demonstrou que a empresa investigada não utiliza um processo de recrutamento adequado e uma seleção eficiente, apesar do vasto conhecimento do gerente responsável pela área demonstra ter, no entanto mais do que recrutar novos conhecimentos e habilidade é necessário que a organização mantenha os talentos já existente com base reconhecimento e méritos, o que contribui diretamente para uma gestão do clima organizacional e evidentemente com um plano de carreira que favoreça o crescimento pessoal e profissional dos seus funcionários.

Palavras-Chaves: Recrutamento. Recursos Humanos. Habilidades e Competências.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 RECURSOS HUMANOS, CONCEITO, EVOLUÇÃO E IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES	12
2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE RECURSOS HUMANOS	12
2.2 O RECURSOS HUMANOS EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO	16
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	18
2.4 A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO PARA A ORGANIZAÇÃO	20
2.5 O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS	22
2.6 CONCEITO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL E SUA IMPORTÂNCIA	24
2.6.1. Recrutamento interno	26
2.6.1.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno	27
2.6.2. Recrutamento externo	28
2.6.2.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	29
2.6.3. Recrutamento misto	30
2.6.3.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento misto	30
2.7 TÉCNICAS E MÉTODOS DE RECRUTAMENTO EXTERNO, INTERNO E MISTO	31
2.7.1 Fontes de recrutamento interno e externo e misto	32
2.8 SELEÇÃO DE PESSOAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES	33
2.8.1 Métodos de seleção de pessoal	35
2.9 ADMISSÃO E TREINAMENTO DO COLABORADOR	37
3 METODOLOGIA	40
3.1 TIPOS DE PESQUISAS UTILIZADAS	40
3.2. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA	41
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
4.1 SUGESTÕES PARA APRIMORAMENTOS	50
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICES	57

1 INTRODUÇÃO

As organizações empresariais buscam de forma contínua melhorar a sua competitividade no mercado, visando maiores lucros as empresas necessitam prestar um serviço de qualidade aliados a um bom atendimento, para que isso ocorra é necessário que a empresa atraia e mantenha em seu quadro profissionais competentes e motivados para o desempenho de suas funções e isso somente é possível através de um processo de recrutamento e seleção que visam possibilitar o desenvolvimento institucional da empresa.

No âmbito profissional, para obter o sucesso tão almejado, é necessário que os possíveis colaboradores sejam analisados criteriosamente no momento da contratação e assim sejam integrados a empresa conforme as suas competências e habilidades o que contribuirá significativamente para o sucesso organizacional.

O processo de recrutamento pode ocorrer de forma interna, externa e mista, cada tipo busca atender a demanda da organização que pode ser a atração de novos talentos ou a manutenção dos que já possui através de promoções que atenda as expectativas tanto do colaborador quanto da empresa, atentando sempre para as competências e habilidades dos empregados que podem ser melhor analisados no processo de seleção.

Com base nessas informações é possível salientar que o papel da área de Recursos Humanos dentro da organização principalmente quanto a organização dos processos organizacionais de uma forma eficiente e eficaz, para isso manter uma equipe de alta performance é essencial. Dessa forma, o presente trabalho monográfico visa discutir de que maneira a empresa privada deve conduzir o processo de seleção para que seus colaboradores possam ocupar vagas ociosas e como ocorre o recrutamento de candidatos externos à organização?

Atualmente, para alcançar e manter a alta performance as empresas vêm dando muita importância ao processo de recrutamento e seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários, nesse aspecto o objetivo geral desse trabalho é: analisar como ocorre o processo de recrutamento e seleção na empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transporte LTDA-ME. Definiu-se que os objetivos específicos serão: Apresentar os conceitos importantes relacionados a temática; verificar se a empresa realiza processo de recrutamento e seleção de pessoa e por

fim, verificar quais as técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção de pessoal na referida empresa.

A metodologia utilizada foi a de caráter exploratória que tem como base a pesquisa bibliográfica que permite desenvolver, esclarecer e até mesmo modificar conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral acerca do fato a ser discutido, com uma abordagem qualitativa que permite realizar um diagnóstico das situações vivenciadas e explorar alternativas que auxiliem o pesquisador aumentar seu conhecimento sobre os fatos a serem abordados.

De ponto de vista acadêmico, a pesquisa justifica-se porque muito empreendimento não ter uma forma adequada de atrair os profissionais que necessitam, com uma forma de recrutamento que não atende as necessidades das organizações, o que atualmente de intensa competitividade no mercado ocasiona falhas no processo de produção da instituição.

Tendo por base a pesquisa bibliográfica a respeito da temática abordada e com o intuito de contextualizar a teoria e a prática laboral do curso de Administração, é bibliográfico, visto que se tornou relevante realizar um levantamento prévio dos mais diversos autores sobre a importância da Área de Recursos Humanos nas organizações enfatizando sobre a relevância do recrutamento para atrair e manter talentos na organização dentre eles Chiavenato (2014), Marras (2016), Freitas e Peres (2017), dentre outros.

Esta monografia divide-se em 4 (quatro) capítulos que visam primeiramente definir conceitos, origem, evolução e papel dos Recursos Humanos nas organizações empresariais, dando ênfase ao processo de recrutamento, suas formas, vantagens e desvantagens de cada forma e as principais fontes de captação e atração de talentos, não obstante, ainda traz referências sobre os processos pós-recrutamento como processo de seleção de pessoal, admissão e treinamento dos colaboradores.

Para demonstrar de forma fidedigna a realidade encontrada nas organizações foram empregados alguns procedimentos de coletas de dados sendo eles: A elaboração e apresentação de questionários na empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transporte LTDA-ME com que fica localizado na Rodovia Transamazônica sede do município de Itaituba-PA. Apresentando o resultado obtido na pesquisa e oferecendo algumas propostas que podem ser inseridas para melhorar os problemas encontrados.

2 RECURSOS HUMANOS, CONCEITO, EVOLUÇÃO E IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE RECURSOS HUMANOS

Atualmente, devido à alta competitividade no mercado, as empresas buscam adquirir e manter profissionais que possam agregar valores e melhorar o seu conceito no mercado. A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças no mercado, dentre elas a forma de tratar os colaboradores que atualmente pode ser visto como um elemento diferencial dentro da organização.

A empresa é um sistema onde todos os seus componentes possuem uma interdependência sendo diretamente afetadas pelo ambiente onde estão inseridas e o ramo de atividade que desempenha, os colaboradores são percebidos como um fator de grande importância para a organização, nesse aspecto, a gestão de Recursos Humanos é uma fundamental para que se alcance os objetivos organizacionais de eficiência, produtividade e racionalidade.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 32), o século XX pode ser considerado como o das burocracias ou das fábricas, algumas transformações ocorridas nesse período marcaram profundamente a forma de administrar as pessoas. Nesse aspecto pode ser destacada ao decorrer do século XX, que existiram três organizacionais com características diferenciadas entre si sendo elas: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização neoclássica e a Era da Informação.

A Era da Industrialização Clássica ocorreu logo após a Revolução Industrial englobando a primeira metade do sec. XX e teve como principal característica “a intensificação da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados”. Esse período foi marcado por uma estrutura organizacional, burocrática e centralizadora (CHIAVENATO, 2014, p. 32).

Na Era Industrial, as empresas criavam valores transformando matérias-primas em produtos acabado. A economia era movimentada pelos ativos tangíveis, como estoque, terrenos, fábricas e equipamentos, o que permitia que as organizações focassem seu desempenho financeiro para indicar a produtividade desses recursos. (FREITAS; PERES, 2017, p. 05).

Nesse período a eficiência era o maior objetivo e para alcançar as metas foram instaladas medidas de padronização, simplificação e especialização de mão de obra no intuito de produzir em alta escala e diminuir os custos. O modelo organizacional era caracterizado pelo formato piramidal com muito níveis hierárquicos e uma coordenação centralizada com padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados que impediam a inovação.

Na necessidade da grande corporação de gerenciar os funcionários como custos, elemento diferenciador da competitividade da época. Isso levou a investir em uma área especificamente voltada para tal finalidade. Tal constatação reforça a premissa de que os Recursos Humanos são resultados de um conjunto de necessidades empresariais delimitada pelas características sociais e culturais da época- uma função organizacional que surge como consequência, e não a causa dos processos de mudanças que ocorriam na empresa e fora dela (FISCHER, 2002, p. 20).

Essas mudanças promoveram uma modificação na cultura organizacional que deu início a Era da industrialização neoclássica no período compreendido entre as décadas de 1950 a 1990, tendo seu início marcado pelo fim da Segunda Guerra Mundial, quando o mercado começou a mudar de forma constante, as transações comerciais nesse período passaram da amplitude local para regional e de regional para internacional tornando-se menos previsível (CHIAVENATO, 2014 p. 32).

Ainda ficou perceptível a mudança do modelo burocrático pela teoria Estruturalista e a teoria das Relações Humanas pela Teoria comportamental, nas empresas houve a descentralização da coordenação a fim de proporcionar produtos e serviços com uma maior flexibilidade dessa forma aumentar a sua competitividade no mercado.

A velha concepção de RH foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, que recebeu o nome de ARH. Os departamentos de Recursos Humanos (DRH), visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes não mais como fatores inertes de produção (CHIAVENATO, 2014, p. 34).

A Era do Conhecimento, os recursos intangíveis, tais como reputação, marca, capital intelectual, inovação e relacionamento com os clientes passaram a compor os ativos da organização, embora tenha grande relevância, não são recursos fáceis de serem mensurados. Talvez seja por essa razão que a mensuração desses ativos ainda não consta dos balanços empresariais. (TAVARES, 2010, p. 315)

Chiavenato (2014, p. 33), descreve a era da informação que teve início na década de 1990, vem sendo, até os dias atuais, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de constantes mudanças e turbulências. Dando ênfase aos processos organizacionais que se tornam tão relevante quanto a estrutura organizacional.

Com essas mudanças o setor de RH, passou a ter um outro olhar para com o empregado, começando a perceber que os objetivos individuais poderiam influenciar e até impulsionar os objetivos organizacionais. O empregado passou a ser percebido como parte essencial do sucesso organizacional como afirma Fischer (2002, p. 23):

De forma mais completa e abrangente, o modelo de gestão de Recursos Humanos em sua concepção mais moderna: é constituído de um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar as relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses. Tais interesses podem ser reunidos em três eixos principais: efetividade econômica, efetividade técnica e a efetividade organizacional.

Os órgãos de acordo com Chiavenato (2014, p. 34), tornam-se provisórios e não definitivos, os cargos e as funções passam a ser definidos e redefinidos em razão das constantes mudanças organizacionais nos aspectos ambientais, tecnológicos, de produtos e serviços são continuamente ajustadas as demandas e necessidades dos clientes.

As pessoas, juntamente com seu conjunto de conhecimentos e habilidades, passam a ser a base da organização, sendo assim, a área de Recursos Humanos se transforma em Gestão de pessoas, nesse contexto, as pessoas são abordadas como seres dotadas de inteligência, personalidade, competências, aspirações e percepções singulares que podem contribuir tanto particularmente quanto coletivamente no alcance das metas da empresa. (TAVARES, 2010, p. 316)

Os empregados passam a ser vistos como colaboradores e parceiros internos da instituição e, por conseguintes influenciando diretamente na cultura organizacional e as mudanças tornam-se constantes exigindo cada vez mais aperfeiçoamento e qualificação dos profissionais. Além disso a Era da Informação traz consigo uma organização ágil, maleável e inovadora com ênfase em equipes com autonomia e alto grau de interdependência entre as redes internas de equipes requerendo assim um alto nível de comunicação.

Chiavenato (2014, p. 35), ainda enfatiza que esse período trouxe grande volatilidade e turbulências devido os impactos das tendências mundiais, dissolvendo antigos paradigmas, dentre eles pode ser elencado: a influência das tecnologias da informação e comunicação; a globalização do mercado; surgimento de formas inéditas de organização empresarial e a inserção de conhecimento, talento e competência como novos valores organizacionais.

O advento da área da competitividade exigiu novo papel de gestão de Recursos Humanos. A intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreito entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa, já presente na fase anterior, se intensifica a ponto de requerer nova definição conceitual do modelo. A ênfase na competição, presentes nas obras dos autores como Porter, Hammer e Prahalad, direciona de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria as bases do surgimento de um modelo de gestão baseado em competências. (FISCHER, 2002, p. 25)

Uma das principais preocupações da gestão de Recursos Humanos atualmente tende a ser a motivação dos seus colaboradores dentro da organização, como forma de manter a alta produtividade com qualidade e eficiência e dessa forma atingir os objetivos organizacionais propostos, manter uma linguagem clara e objetiva contribui significativamente para a melhoria dos resultados.

A competitividade por sua vez, se for bem trabalhada pela gestão de Recursos aumenta a produtividade e o desempenho dos seus profissionais, que em busca de crescimento e desenvolvimento profissional, aprimoram as suas competências e habilidades, contribuindo assim para a melhoria da produtividade na empresa. Nesse aspecto o crescimento e desenvolvimento deve ser avaliado pelas competências de cada funcionário e evitar a complacência organizacional. (FISCHER, 2002, p.25)

Para manter equipes de alta performance é necessário que o gestor de Recursos Humanos desenvolva um estilo de liderança que venha a colaborar com os objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazo, diagnosticando os pontos que necessitam ser melhorados e reconhecendo os pontos positivos sempre respeitando as habilidades individuais de cada funcionário.

Dessa forma, a empresa poderá aproveitar as competências e habilidades dos seus colaboradores nas áreas que lhe serão mais proveitosa e assim, melhorar o desempenho para alcançar os objetivos almejados pela organização como a eficiência e eficácia tão desejada.

2.2 O RECURSOS HUMANOS EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO

Com o passar do tempo os funcionários passaram a ser percebidos como parceiros e colaboradores do negócio da empresa e não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização. Para compreender as mudanças que influenciaram as organizações, a administração e o comportamento tornam-se necessário compreender as mudanças e as transformações ocorridas no cenário mundial.

No entanto, para que as empresas obtenham um sucesso duradouro e sustentável devem possuir “valores e propósitos essenciais”, que precisam permanecer fixos. O que deve se movimentar por forças das mudanças ambientais são as estratégias e práticas de negócios. (COLLINS; PORRAS, 2000, p.161)

Para os autores, o sucesso pode ser encontrado na fórmula: preservar a essência e investir no progresso, internalizando o propósito de valor. Vale ressaltar que as ideologias e valores fundamentais são fixos e de longo prazo pois tem como objetivos inspirar e orientar, enquanto as estratégias visam seguir o movimento do ambiente para alcançar um desempenho superior.

Outro aspecto de profunda relevância é o alinhamento dos objetivos estratégicos com as metas da organização, para isso é necessário estabelecer uma comunicação clara e sem ruídos que venham a dificultar o fortalecimento dos setores. A gestão de pessoas tem como maior desafio alinhar um pensamento estratégico a longo prazo e operacional a curto prazo visando atender cada vez melhor a uma demanda maior.

A gestão de Recursos Humanos não pode pactuar com baixo desempenho de seus colaboradores e ainda menos com a zona de conforto, pois isso pode resultar na perda da qualidade e da produtividade, seu papel é investigar as causas dos problemas citados e provocar mudanças de hábitos. A capacidade de se adaptar as inovações e a flexibilidade na incorporação de novos valores são extremamente benéficos para a organização.

Outro ponto a ser observado na gestão de pessoas dentro de uma organização é o desenvolvimento das relações interpessoais, geralmente as pessoas as habilidades interpessoais bem desenvolvidas conseguem aprender as técnicas necessárias ao desenvolvimento das suas funções com maior facilidade.

Buscar a qualificação e o aprimoramento de conhecimentos é fundamental para todas as áreas da gestão, principalmente para os gestores, pois de acordo com Chiavenato (2000, p. 2), é bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana.

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000, p. 2).

Com as constantes mudanças que o mercado se encontra submetido, faz com que as organizações esteja cada vez mais está voltada para o setor de gestão de pessoas, pois é através dela que ocorre o recrutamento, seleção e desenvolvimento e ainda é capaz de avaliar e traçar estratégias para que a empresa consiga se manter competitiva no mercado.

As metas assumidas pela a área de gestão é bem mais complexas, múltiplas e interdependentes que visam trazer resultados satisfatórios e trazer resultados sempre agregando valores. Para que uma organização seja bem-sucedida é necessário que todos os setores estejam alinhados com funcionários engajados nesse processo. (BERGAMINI, 1997, p. 27)

Manter colaboradores qualificados, reconhecendo suas potencialidades e habilidades, desenvolvendo competências e melhorando a performance. Tratar os profissionais com respeito, oferecendo-lhes a oportunidade de crescimento e a remuneração adequada e um pacote de benefícios adequados fazem a diferença.

Com essa estratégia a gestão de pessoas vem desempenhando um papel fundamental, colocando desafios na rotina dos colaboradores e os motivando a atingir as metas pessoais e organizacionais, a qualidade de vida no trabalho e a busca pela excelência mantém a alta performance da equipe e dessa forma conseguem se manter no mercado. (CHIAVENATO, 2000, p. 5)

A motivação extrínseca permite com que as pessoas se comportem de acordo com as exigências do ambiente sendo assim, manter uma equipe focada na busca e na assimilação de novos conceitos podem auxiliar os colaboradores a terem uma

visão mais ampla dos objetivos organizacionais e dessa forma contribuir significativamente para o alcance dos objetivos. (BERGAMINI,1997, p. 28)

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Ao realizar um planejamento estratégico em qualquer organização com ênfase na lógica baseada na área de Recursos Humanos, a primeira mudança que necessita ocorrer será a forma de ver, pensar e avaliar o ser humano. Os profissionais de RH são os mais capazes de construir modelos e métodos que possam acelerar os processos de mudanças guiando a organização para uma nova cultura. (MAXIMIANO, 2011, p, 63)

Desde o nascimento de uma empresa o seu fundador ou instituidor tem um papel fundamental na determinação de uma cultura sólida e saudável que deve estar alinhada à estratégia, uma vez que ele é o principal responsável por determinar ou orientar a missão, a visão, os valores, os princípios e as filosofias desse empreendimento. Sendo assim a cultura não é algo que ocorre de forma acidental ou espontânea ela é fruto das escolhas do seu gestor. (FREITAS E PERES, 2017, p.23)

Nesse aspecto, para compreender como é formada a cultura organizacional é necessário estabelecer alguns parâmetros que irão nortear as diretrizes, independente do ramo de atividade a missão da empresa é uma forma de traduzir determinados sistemas de crenças e valores em termos de negócio e áreas da atuação, sendo de grande importância a sua definição prévia para atender as expectativas do empreendedor.

Para definir a missão, ou proposição de valor, é preciso perguntar: para que serve nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais as necessidades estamos atendendo? Que benefícios temos a oferecer aos consumidores por meio de nossos produtos? Qual problema nossa empresa resolve para seus clientes? Que responsabilidades estamos cumprindo na sociedade? (MAXIMIANO, 2011, P. 64)

A escolha da estratégia a ser seguida pela a empresa é influenciada pelos valores dos indivíduos que compõem a organização, os processos de formulação, planejamento e implantação de estratégias, os valores contribuem para a formação de uma equipe altamente comprometida com os resultados a serem alcançados. Mas

para que isso ocorra é necessário investir em qualificação dos profissionais, reconhecimento das suas habilidades e uma remuneração justa.

Pessoas: implica preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, incutindo-lhes um espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focalizando a missão e a visão e oferecendo oportunidades de crescimento profissional que fortaleçam seu negócio. (CHIAVENATO, 2014, P.36).

Com base nessas ideias, as organizações que buscam ser bem sucedida, devem proporcionar aos seus colaboradores um clima organizacional acolhedor e agradável, dessa forma proporciona aos seus consumidores um atendimento diferenciado capaz de fidelizá-los, assim como, buscar novos clientes de diferentes perfis e agregar valores a empresa.

É importante ressaltar que a força motriz de uma empresa são os seus colaboradores, nesse aspecto, mantê-los motivados a ter uma alta performance é uma das principais funções do setor de gestão de pessoas, para que isso ocorra de forma natural é necessário que estejam envolvidos na cultura organizacional, conhecendo a missão, visão e valores da empresa e participando ativamente para alcançar os objetivos e metas preestabelecidas. (CHIAVENATO, 2014, p. 237)

A gestão estratégica de RH, exige muito mais que o ato de executar a empresa precisa raciocinar em termos mais humanistas, a fim de se aproximar da sua força de trabalho sendo capaz de motivar e estimular a sua equipe para obter o que se deseja mais produtividade, comprometimento e qualidade. Nesse aspecto, a humanização organizacional é algo que os empregados anseiam por conquistar e baseia-se no respeito e reconhecimento.

O futuro organizacional brasileiro segundo Marras (2016, p. 246), busca um profissional estratégico de Recursos Humanos, que tenha como principal missão planejar e desenhar uma cultura organizacional direcionadora de comportamentos, efetiva e que contribua diretamente para o resultado das organizações, a difusão da cultura organizacional deve ocorrer de forma clara e objetiva.

Cada empresa possui uma cultura própria que as diferenciam das demais, dentre dos aspectos que podem se tornar um diferencial na organização estão: o jeito que elas se comunicam, o modo de se relacionar com clientes, fornecedores e colaboradores, formas de progressão na carreira e ainda como funciona a hierarquia,

os cargos e como o líder atua em relação a sua equipe de trabalho, a gestão da cultura deve ocorrer em prol da maior eficiência sendo um diferencial na organização e promovendo o melhor desempenho e a satisfação dos colaboradores. (FREITAS; PERES, 2017, p.22)

2.4 A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO PARA A ORGANIZAÇÃO

O setor de Recursos Humanos é imprescindível para o desenvolvimento e o bom funcionamento de quaisquer empresas. Essa área possibilita que a organização possa organizar um conjunto de técnicas e táticas para atrair, conservar, produzir, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização, tendo como percepção que as empresas é um conjunto entre pessoas, recursos e processos que visam alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. (CHIAVENATO, 2014).

Segundo GIL (2006, p.17). “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Os profissionais que atuam nessa área têm a função de pesquisar e promover a melhoria do clima organizacional.

No entanto, essa área é a responsável para promover o eficiente desempenho das pessoas na busca para alcançar os objetivos individuais e organizacionais. Ela deve focalizar sua atenção nas metas e resultados a serem alcançados garantindo o sucesso da instituição como um todo.

Pode-se afirmar que é a área da organização que trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Antes as pessoas eram consideradas apenas recursos organizacionais, hoje elas passaram a ser um fator determinante para o sucesso, já são considerados os parceiros e colaboradores da empresa (GIL, 2006).

As organizações devem ter uma visão que a empresa é construída por pessoas que devem estar motivadas para melhor atender as necessidades tanto do cliente como da empresa, nesse caso não cabe mais a ideia obsoleta de ver as pessoas como máquinas que devem ser padronizadas de acordo com o perfil organizacional.

Chiavenato (2014, p. 35) define a gestão de pessoas como a “função que permite a colaboração das pessoas, empregados, funcionários, Recursos Humanos,

ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Já Dutra (2002, p. 24) caracteriza a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Sendo assim, é importante frisar que independente de sua caracterização a gestão de pessoas tem como objetivo o alcance das metas organizacionais e assim estabelece meios para conseguir alcança-los através da forma de gerenciamento dos seus funcionários que precisam estar conscientes do seu papel como principal marketing da empresa.

O mundo está em constante mudança e evolução, e a gestão de pessoas também passa por esse processo e inovação, antes o setor de Recursos Humanos tinha seus colaboradores apenas como agentes passivos e produtivos, hoje em dia a área desenvolve novos papeis, seu principal foco é visualizar as pessoas como seus parceiros, valorizando as suas habilidades, conhecimentos e a sua capacidade intelectual. Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiras das organizações, como tais, elas são reconhecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações. A inteligência, que proporciona as decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais, desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e trataram seus funcionários como parceiros de negócios e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 2014, p.7).

Segundo Chiavenato (2014, p. 04), “até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante”. A função de Recursos Humanos está amplamente ligada aos objetivos e metas da empresa, dando suporte a todas as áreas, fazendo com que os funcionários estejam sempre motivados e comprometidos.

Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. (CHIAVENATO, 2014, p. 05)

Nesse aspecto, os empregados constituem o primeiro marketing da empresa, pois são eles que tem um contato direto com o público, podendo trazer resultados positivos ou negativos para a empresa, por isso a gestão de pessoas tem um papel fundamental que é o de estabelecer vínculos que devem trazer um resultado

satisfatório para ambos, nesse aspecto cabe ao gestor de RH elevar o nível de qualidade de vida do trabalhador sempre visando a otimização dos resultados operacionais.

2.5 O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos são entendidos como uma forma de atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver um grupo de trabalho, visando uma força efetiva dentro das organizações analisando os perfis dos colaboradores e os desenvolvendo através de qualificações buscando assim se manter de forma competitiva no mercado.

Para Ulrich (1998, p. 11), o diferencial competitivo para as empresas se compõe de seu capital humano e intelectual, uma vez que o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas compõem a riqueza e o poder das organizações. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações.

Já Freitas e Peres (2017, p. 97), enfatiza que a área de Recursos Humanos do século XXI, precisa assumir um papel relevante na gestão, sendo corresponsável pelas estratégias e pela a criação de valor da empresa, fortalecendo seus valores essenciais, seus objetivos e seus propósitos. Cabe ao profissional de RH, compreender que ele é gestor da cultura da empresa, o agente da mudança, o profissional responsável para facilitar processos de mudanças, cultura e gestão.

Dessa forma o setor de Recursos Humanos tem uma importante missão dentro das organizações, cabe a ele buscar em conjunto com os demais departamentos uma forma de manter a equipe de trabalho com uma alta performance, reconhecendo as fraquezas e valorizando as competências e habilidades individuais e coletivas dos colaboradores.

Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas não existiria se não houvesse pessoas e organizações. A empregabilidade é a capacidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos, para manter a sua empregabilidade é necessário que os funcionários desenvolvam e utilizam as habilidades intelectuais aprimorando seus conhecimentos, buscando qualificação e contribuindo de forma efetiva para corresponder de forma adequada ao mercado de trabalho.

Segundo Dutra (2002, p. 18), “historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, um recurso a ser administrado”. Assim, nota-se que as organizações vêm sofrendo grandes transformações, principalmente na maneira de conduzir e controlar as pessoas, precisando observar como seu recurso mais precioso pode ser melhorado, as pessoas.

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. (LACOMBE, 2005, p. 14).

Destarte, vale frisar que o profissional de Recursos Humanos deve fornecer o preparo de meios adequados para verificar o grau de envolvimento dos seus colaboradores com os objetivos e metas organizacionais em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até a coleta de informações que possam lhe dar uma indicação do grau de satisfação e com isso manter uma equipe voltada as necessidades da empresa.

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as rápidas mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Sendo assim, o profissional de RH deve possuir a habilidade de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois os seres humanos são dotados de individualidades próprias, fortemente diferentes entre si, com habilidades, destrezas e capacidades, que devem ser bem utilizadas a serviço do desenvolvimento da organização. Saber alocar os recursos de acordo com o foco da empresa é de suma relevância para o bom desenvolvimento do processo de trabalho. (CHIAVENATO, 2014, p.43)

Cabe salientar que os profissionais de Recursos Humanos têm o papel de avaliar as mudanças nos meios político, social, econômico e tecnológico como forma de traçar estratégias que visam o crescimento e desenvolvimento das empresas, a consolidação do conhecimento é uma das principais fontes geradoras de vantagens

competitivas, portanto buscar a qualificação profissional dos colaboradores é garantir a diferenciação e a permanência no mercado. (CHIAVENATO, 2014, p.43)

Por fim, os profissionais de RH, precisam entender que as pessoas são os recursos de maior valor para as empresas, atraindo e retendo os talentos criadores de valor para a organização, desenvolvendo programas de reconhecimento e de remuneração que seja compatível com o mercado e ainda criar mecanismos que aumentem a capacidade e satisfação do colaborador dentro do ambiente de trabalho.

2.6 CONCEITO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL E SUA IMPORTÂNCIA.

O recrutamento de pessoas é a forma encontrada pelas as organizações para escolher os perfis de funcionário que mais se adequam a cultura, objetivo e foco da empresa, esse ato é recíproco uma vez que as empresas escolhem as pessoas que pretendem engajar de acordo com suas competências e habilidades individuais e as pessoas escolhem as organizações que pretendem trabalhar de acordo com suas necessidades, vantagens e benefícios.

O recrutamento corresponde ao processo pelo o qual a organização atrai candidatos no Mercado de Recursos Humanos – MRH para abastecer o seu processo seletivo. Funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta. (CHIAVENATO, 2014, p.101)

A área de recrutamento, captação e triagem de profissionais no mercado é considerado um subsistema de RH, que dependendo do porte da organização empresarial pode ser administrado por apenas um profissional ou por equipes em razão do volume de trabalho a ser desempenhado (MARRAS, 2016).

O que determina esse fluxo de trabalho é diretamente o número de empregados dentro da organização que atuará sempre que existir a necessidade que segundo Marras (2016, p. 50) podem ser definidos como a rotatividade ou, também chamado de *turnover*, o aumento de quadro planejado e o aumento de quadro circunstancial.

A rotatividade é conceituada como “o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”. Nesse aspecto, a rotatividade é expressa pelo índice de rotatividade que podem mensurar qualquer parte da organização, sendo os mais comuns a análise dos

empregados demitidos, os demissionários e ainda os demitidos e demissionários. (MARRAS, 2016, p. 50)

O aumento de quadro planejado, refere-se a uma situação presente em empresas que possuem um programa de planejamento global, sendo a ARH, responsável pelo orçamento de efetivos. Esse aumento ocorre em um período determinado previamente planejado e tem como objetivos o aumento da produção, a reestruturação administrativa, a extinção ou redimensionamento de áreas dentro da empresa (MARRAS, 2016, p. 52).

Esse planejamento adequado permite muito mais que a mudança na área de Recursos Humanos podendo abranger maquinários e produtos da empresa, a criação de uma nova área e até mesmo a abertura de novas praças, nesse sentido, ter uma equipe de RH devidamente capacitada e qualificada agrega valor à organização que consegue manter um efetivo qualificado para uma atuação integrada em todas as esferas da empresa.

O aumento de quadro circunstancial segundo Marras (2016, p. 52), é aqueles cujas variáveis não são controláveis, devendo ser atendidas de forma emergencial a qualquer momento pela a organização, trata-se de ausências não planejadas e que devem ser atendidas em razão de mudanças repentinas ou de mercado, no entanto esses eventos podem ser perfeitamente administráveis pela área de RH.

É papel do setor de Recursos Humanos a divulgação do processo de recrutamento, as oportunidades oferecidas pela empresa assim como também as características necessárias para os cargos oferecidos. Atualmente as empresas ainda possuem uma enorme dificuldade em localizar os candidatos com as características que elas necessitam, sendo necessário a divulgação da descrição do cargo e o perfil adequado para o exercício da função. (MARRAS, 2016, p. 53)

O recrutamento também pode ser considerado uma ação de marketing, uma vez que pode ser voltada para o público externo ou internos, nesse aspecto, necessariamente a organização deve tratar seus candidatos como se fossem clientes, evitando as esperas desnecessárias, aglomerações e desconforto assim poderá observar todos os candidatos e escolher de forma mais adequada aquele que se encaixa no perfil da empresa. (CHIAVENATO, 2014, p. 97)

As empresas que possuem um plano de carreiras, cargos e salários bem organizada tem grandes vantagens no processo de recrutamento, visto que permite uma abordagem mais profissional e um gerenciamento mais efetivo de todos os

profissionais da organização permitindo até mesmo a alocação de profissionais dentro da própria organização favorecendo o crescimento e desenvolvimento individuais dos seus colaboradores.

Para Peres e Freitas (2017, p. 54), umas das formas de análise para fins de crescimento profissional seria a teoria da equidade em gestão de pessoas, onde não se exige que os resultados sejam iguais, mas busca uma percepção de justiça com o desempenho de cada colaborador que podem sugerir uma ascensão profissional e/ou dependendo do empenho envolvido a perda de funções.

2.6.1. Recrutamento interno.

Após a Revolução Industrial ocorreu um grande avanço nas indústrias e consequentemente exigiu um número maior de mão-de-obra, nesse período não existia a necessidade de uma qualificação ou especialização para atender essa demanda. Com o passar do tempo e o surgimento de alguns fatores como o desenvolvimento da tecnologia, aumento na competitividade e a globalização, as empresas perceberam a necessidade de ter uma mão-de-obra especializada.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 101), recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. A necessidade de realizar um recrutamento bem planejado com a otimização de recursos e buscando o perfil ideal para cada cargo traz inúmeros benefícios para a organização, esse processo podem ocorrer de três formas o recrutamento interno, externo e misto.

O recrutamento interno é aquele onde os cargos vagos são preenchidos por funcionários promovidos dentro da própria organização, trata-se de remanejamento dos recursos intelectuais e podem ocorrer por meio de promoção, quando existe a movimentação vertical, a transferência que é denominada movimentação horizontal ou lateral quando o colaborador é designado para desempenhar as mesmas funções mas em outra localidade, e ainda transferência com promoção denominada movimentação diagonal que envolve a transferência de localidade de exercício da função mais com a mudança de um nível para outro.

O recrutamento interno ajuda e acelera a promovabilidade dos funcionários. Aliás, ele é feito por meio da movimentação interna de funcionários, seja por

planos de carreira ou alocação, para promove-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. (CHIAVENATO, 2014, p. 102)

O recrutamento interno deve se sustentar na política da empresa sendo realizado de forma transparente e com ampla divulgação em todos os níveis da empresa. Em suma esse processo possibilita uma chance de ascensão e promovabilidade nos quadros da empresa atuando ainda como um incentivo motivacional aos colaboradores. (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 63)

Um dos benefícios do recrutamento interno é que a empresa não necessita realizar os treinamentos introdutórios que é oferecido aos novos funcionários ganhando assim em produtividade. Ainda é necessário enfatizar que o recrutamento interno como ato motivacional indica ser o melhor caminho a ser utilizado, salvo quando não existir dentro da organização o perfil solicitado.

Para Marras (2016, p.57), a prática de recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e políticas elaboradas de forma transparente, em todos os níveis da estrutura organizacional. Essa afirmação implica que deve haver não somente a disseminação dessa política para que seja conhecida por todos os colaboradores, quanto em um processo de promoção da mesma podendo até mesmo ser utilizada como um fator motivacional para toda a equipe.

2.6.1.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Todas as formas de recrutamento contribuem de forma positiva para uma contínua atualização do banco de talentos, servindo de fonte de suprimentos para o recrutamento futuro, no entanto como todo processo apresenta vantagens e desvantagens que devem ser analisadas pelos gestores como forma de verificar qual o mais proveitoso para cada situação.

O recrutamento interno tem como principais vantagens o melhor aproveitamento do potencial humano na organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e a fidelização de seus funcionários sendo o processo ideal para as situações de estabilidade pois exige pouca mudança ambiental e ainda não requer a socialização

de novos membros, além disso custa financeiramente menos do que um processo de recrutamento externo. (CHIAVENATO, 2014, p. 104)

Segundo Marras (2016, p. 57), a prática de recrutar internamente os recursos necessários abre a perspectiva de multiplicação de oportunidades, além de otimizar o tempo do processo de recrutamento e seleção e a redução de gastos com treinamento introdutório presente nas organizações, visto que o colaborador já conhece as políticas e normas da empresa.

As desvantagens do recrutamento interno são o bloqueio para a entrada de novas ideias, pode gerar conflitos de interesses, podem provocar a rotatividade excessiva e exige um alto grau de autodesenvolvimento do empregado que deve buscar uma melhor qualificação para desempenhar novas funções, tal situação também pode gerar apatia, uma vez que o profissional pode se sentir frustrado em suas ambições por não sentir que está sendo bem aproveitado pela empresa.

2.6.2. Recrutamento externo.

Um recrutamento para ser considerado de sucesso deve atingir os objetivos da empresa, obedecendo uma análise criteriosa visando reter os talentos internos, no entanto quando não é possível encontrar o perfil adequado dentro da própria organização é necessário realizar a divulgação e o recrutamento externo para que seja encontrada a melhor opção.

Nesse aspecto, o recrutamento externo é o processo onde a organização procura preencher as suas vagas com candidatos que não fazem parte do seu quadro de pessoal, o recrutamento externo busca novas experiências e competências que não existem atualmente na organização, tendo uma abordagem precisa e eficaz para atrair os melhores candidatos, que por sua vez necessita possuir os requisitos exigidos pela empresa como a formação e a capacitação para o cargo.

Para Marras (2016, p. 58) todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para o gestor de Recrutamento e Seleção, qual o melhor caminho a ser seguido sendo eles o tempo e o custo. A variável tempo diz respeito ao caráter de urgência ou não da vaga e a variável de custo representa o ônus que a empresa necessita para iniciar um processo de recrutamento.

A dificuldade em encontrar profissionais qualificados, para atender as demandas organizacionais ainda é um fator de destaque no mundo empresarial cada vez mais competitivo e exigente. Buscar o aprimoramento pessoal através de capacitação profissional e cursos são essenciais tanto para se manter no mercado quanto para buscar novas experiências e ainda mais quando se busca a ascensão de cargo ou função dentro do ambiente organizacional.

Nessa perspectiva Chiavenato (2014, p.105) enfatiza que o recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta de portas abertas para o candidato. Sempre observando as necessidades organizacionais e agregando candidatos com as competências necessárias ao desenvolvimento das atividades na empresa. O recrutamento externo funciona como uma vitrine que busca os melhores candidatos para atingir os objetivos organizacionais.

2.6.2.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

O recrutamento externo também possui algumas vantagens que devem ser observadas dentre elas destaca-se: a introdução de sangue novo nas organizações com talentos, habilidades e competências, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações principalmente quando a empresa possui a política de admitir pessoal com nível igual ou superior ao existente na organização e ainda traz novas competências para a empresa.

Como desvantagens do recrutamento externo Chiavenato (2014, p. 105) aponta que pode afetar negativamente a motivação dos atuais funcionários que poderiam ser atendidos, reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos ao mesmo tempo que exige um esquema de socialização organizacional para novos funcionários e ainda é um processo mais demorado e oneroso que o recrutamento interno.

Marras (2016, p.58), aponta que antes mesmo de se iniciar um processo de recrutamento externo, deve ser avaliadas duas variáveis: a variável tempo, e a variável custo, sendo importante salientar que quanto menor o tempo necessário para o processo maior será o custo para a organização e vice-versa. A avaliação dessas duas variáveis possibilita a definição e o melhor planejamento para a finalização do processo.

2.6.3. Recrutamento misto

Ainda existe uma outra forma de recrutamento denominado Misto, esse modelo permite a divisão das vagas para os dois públicos que passam a ter as mesmas oportunidades, nesse caso a avaliação dos candidatos é realizado por uma equipe externa a organização para evitar influências e até mesmo favorecimentos. Esse processo pode ser realizado por agencias de recrutamento que por sua vez podem servir de intermediária para fazer o recrutamento.

Existem três tipos de agencias de recrutamento que são definidos por Marras (2016, p. 60-63), sendo elas: Agências operadas pelo governo entidades que estão diretamente ligadas as secretarias de trabalho e se encontram nas três esferas de poder municipal, estadual ou federal. Agências associadas com organizações não lucrativas como associações profissionais ou não governamental que contribui para alocação ou recolocação de profissionais no mercado de trabalho. E ainda as Agencias particulares ou privadas são importantes fontes de pessoal gerencial, essas por sua vez, aconselham a organização quanto a escolha final dos candidatos.

Todas as formas de recrutamentos possibilitam agregar mais do que pessoas e sim valores e competências para a organização, devendo ser uma atividade contínua e ininterrupta mesmo não havendo vagas momentaneamente com a possibilidade de manter um banco de dados com informações de potenciais profissionais que podem enriquecer o potencial humano nas organizações.

2.6.3.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento misto

O recrutamento misto visa ampliar as vantagens existentes em cada modalidade diminuindo os riscos existentes e garantir que a empresa possua profissionais qualificados e competentes, valorizando a mão de obra já existente na organização e buscando novos talentos para manter uma alta competitividade no mercado. (CHIAVENATO, 2014, p. 110)

Com base em Marras (2016, p. 67), a maior vantagem seria uma concorrência equilibrada, uma vez que essa análise permite a avaliação dos dois grupos com a utilização dos mesmos critérios e assim permitiria aos colaboradores a igualdade de oportunidades com base nas competências e habilidades de cada candidato.

A utilização do processo de recrutamento misto visa atender a demanda organizacional como uma determinada habilidade e por isso, independentemente do público (externo ou interno), a oportunidade seria de grande fator motivacional para aqueles que já fazem parte da organização, que por sua vez poderão buscar novas formações e o seu desenvolvimento profissional para atender as demandas da empresa em que já se encontra inserido.

Dessa forma, as desvantagens desse tipo de processos são minimizadas, o que torna o processo mais atrativo para os gestores, uma vez que o acesso ao cargo é permitido por meio de análise de competências e habilidades de cada profissional, o que ainda motiva a realizarem uma constante atualização e a busca pelo conhecimento torna-se um fator de valorização. (CHIAVENATO, 2014, p. 102)

2.7 TÉCNICAS E MÉTODOS DE RECRUTAMENTO EXTERNO, INTERNO E MISTO

Existem várias formas de recrutamento que podem ser utilizados pela a organização, independentemente de ser externo ou interno existe a necessidade de uma análise curricular que aponta dentre outras coisas se o candidato possui os requisitos mínimos para preencher o cargo em vacância. Sabendo que talento virou uma mercadoria escassa o processo de recrutamento exige estratégias inovadoras.

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. (CHIAVENATO, 2014, p. 197).

Um processo de recrutamento eficiente deve seguir três etapas fundamentais para ser bem-sucedido. Primeiramente ela necessita realizar uma pesquisa interna das necessidades, em segundo a pesquisa externa do mercado e definir as técnicas a serem utilizados durante o recrutamento. Esse planejamento é de grande relevância para estruturar um sistema de trabalho a ser desenvolvido nas empresas. (MARRAS, 2016, p. 57)

O recrutamento atua como uma pré-seleção dos candidatos definindo os requisitos mínimos para o exercício da função, dessa forma somente os candidatos com o perfil necessário poderá participar do processo. O recrutamento possui três formas primárias sendo eles: o recrutamento interno que ocorre dentro da própria organização com os seus próprios colaboradores. O recrutamento externo que busca candidatos com competências e habilidades fora da organização e o recrutamento misto que acontece nos dois ambientes ao mesmo tempo. (MARRAS, 2016, p. 57)

Nesse aspecto, o recrutamento misto visa a igualdade de condições entre os candidatos externos e internos, proporcionando aos que já fazem parte da organização a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, por meio da ascensão de cargos e melhorias salariais, enquanto externamente busca encontrar candidatos com perfis e habilidades que sejam adequados à organização.

2.7.1 Fontes de recrutamento interno e externo e misto

As fontes de recrutamento são facilmente identificadas pelos candidatos quando se trata de recrutamento interno uma das formas a ser realizado é por meio de análise curricular que fica presente no banco de dados da própria organização. Esse banco de dados deve ser constantemente atualizado com as informações referentes a novas formações, cursos de qualificação para que possa ser consultado de acordo com a necessidade da empresa. (CHIAVENATO, 2014, p. 94)

Além disso, ainda existe uma forma muito comum dentro das organizações que é a indicação quando os próprios empregados com nível hierárquico superior indicam outro colaborador como forma de promoção por verificar que ele possui os requisitos necessários para atuar em uma determinada função. Algumas vezes são utilizadas a divulgação por meio de cartazes colocadas em áreas comuns da empresa.

No meio externo as formas mais comuns de recrutamento são as agências de empregos que tem como características a não exclusividade, sua responsabilidade se restringe a enviar os currículos dos candidatos que esteja dentro dos padrões requisitados pela empresa. Marras (2016, p. 57) enfatiza que ela não possui a responsabilidade de realizar os testes admissionais.

Podem ocorrer ainda o recrutamento virtual que ocorre por meios eletrônicos e é descrito por Chiavenato (2014, p. 109) como o ato de recrutar de forma imediata

selecionando currículos de acordo com o perfil através de plataformas especializadas. Tem como vantagem a facilidade do acesso e interação tanto para as empresas quanto para os candidatos, atualmente esse meio é muito utilizado por grandes empresas.

São várias as formas de recrutar pessoas dentro do mercado de Recursos Humanos, cabe ao gestor avaliar a melhor forma de buscar e reter talentos para a organização visando a atender as necessidades da organização e também as necessidades individuais do colaborador de carreira as instituições necessitam verificar se os funcionários estão se desenvolvendo de modo que vincule a sua satisfação e evidentemente a sua eficácia com o alcance das metas e dos objetivos estratégicos traçados pela organização.

2.8 SELEÇÃO DE PESSOAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Após a realização do processo de recrutamento é necessário realizar a seleção dos candidatos com o objetivo de encontrar os candidatos com os perfis adequados, competências e habilidades que irão enriquecer o capital intelectual e humano. Esse processo busca encontrar o profissional que se adeque ao cargo disponível e a cultura da empresa.

O processo de seleção de pessoas funciona como um filtro permitindo o ingresso apenas de colaboradores que possuam as características desejadas pela organização, avaliando as diferenças individuais e escolhendo o candidato que melhor se encaixe no perfil organizacional.

Chiavenato (2014, p. 136), afirma que a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis, sendo eles os requisitos que o cargo exige de seu ocupante como formação, habilidades e conhecimentos. Por outro lado, torna-se necessário analisar os candidatos que se apresentam para identificar aquele que é mais apto ao cargo.

O foco principal do processo de seleção é identificar e adquirir um capital humano com competências individuais indispensáveis para o êxito da organização. Geralmente se baseiam em dois fatores o cargo que deverá ser preenchido e/ou as competências e habilidades a serem buscada pela empresa, devendo avaliar vários

profissionais com os mais variados perfis, a fim de localizar aquele que seja o mais adequado a realidade da empresa e do mercado. (CHIAVENATO, 2014, p. 137)

Após o responsável pelo processo de recrutamento identificar e atrair os profissionais com as características exigidas pela empresa a seleção ocorre como forma de decisão, sendo um processo de comparação e escolha. Chiavenato (2014, p.121) afirma que cada decisão sobre um candidato envolve o indivíduo em determinado tratamento. Para o autor, o tratamento citado refere-se o tipo de decisão a ser tomada pelo responsável pelo processo de seleção, esse tratamento pode variar de acordo com a quantidade de candidatos interessados e a relação das vagas em aberto, por exemplo se existe apenas um candidato e uma única vaga o candidato mesmo que não tenha o perfil desejado não sofrerá rejeição por parte dos contratantes, esse modelo é o denominado colocação.

O modelo de seleção de acordo com Chiavenato (2014, p.121), esclarece que quando a demanda de candidatos é relativamente maior que a quantidade de vagas oferecidas, o responsável pela seleção escolherá aquele que possuir o perfil desejado sendo os demais dispensados por não atender os requisitos do cargo.

Ainda para o autor existe o modelo de classificação que ocorre quando a empresa disponibiliza várias vagas e existe a atração de vários candidatos, nesse modelo ocorre a comparação entre as habilidades existente nos candidatos e os requisitos mínimos exigido para o desempenho da função, trata-se de uma abordagem mais ampla, porém altamente eficaz pois seleciona o perfil mais indicado para atender à necessidade da organização.

Ainda existe o modelo de agregação de valor que tem como foco o abastecimento e a provisão de competências para a empresa, nesse aspecto vários candidatos com as mais variadas competências que possam interessar até mesmo em períodos futuros são analisados e mesmo que sejam rejeitados a princípio, o profissional estará no banco de dados da organização para ser selecionado em novas oportunidades que esteja mais associada ao seu perfil. (MARRAS, 2016, p. 65)

Para Marras (2016, p. 65), o processo de seleção baseia-se fundamentalmente na análise comparativas de dois tópicos, que são as exigências do cargo e as características do candidato, essa análise permitirá a tomada de decisão de forma mais assertiva.

Exigências do cargo: São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom

desempenho das funções. Características do candidato: é o conjunto de habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas. (MARRAS, 2016, p. 65)

Essas exigências permitem ao futuro empregado conhecer o perfil da organização em que o mesmo está colocando suas habilidades e competências à disposição, serve para orientá-lo também se o seu perfil é compatível com a organização e por fim, garantir que após a celebração do vínculo de trabalho o profissional irá desenvolver suas atribuições com a eficiência desejada pela instituição.

Algumas técnicas são utilizadas na realização da seleção podendo ser utilizadas sozinhas ou em conjunto, umas das mais utilizadas é a entrevista geralmente utilizadas para identificar as necessidades e aspirações, desejos e ambições e assim confirmar o perfil psicológico sendo que o entrevistador deve manter uma postura ética. (CHIAVENATO, 2014, p. 127)

2.8.1 Métodos de seleção de pessoal

A entrevista de seleção é definida quanto a sua metodologia de aplicação como não estruturada e estruturada, sendo fundamental na detecção de dados e informações dos candidatos e servindo como uma principal base na avaliação do processo de seleção.

Entrevista não estruturada: aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. Ela apenas procura registrar fatos e informações decorrentes do encontro. Sua principal vantagem é o aproveitamento individual dos momentos e características de cada candidato, quando o entrevistador pode explorar mais ou menos certos ângulos de análise sem se preocupar em ter de seguir padrões. (MARRAS, 2016, p. 66)

É uma entrevista totalmente livre tendo um caráter exploratório e informal onde o entrevistador consegue analisar com profundidade as reações do candidato em determinado contexto, mas possui como desvantagem o risco de omitir assuntos importantes. Essa técnica não é a mais indicada por não seguir um roteiro podendo fugir do contexto profissional. (MARRAS, 2016, p. 67)

A entrevista estruturada baseia-se em uma metodologia previamente planejada que determina exatamente as questões que serão empregadas e a partir disso obter resposta definidas que vão ser determinante na escolha final. Muito utilizada nas empresas atuais, sendo descrita por Chiavenato como:

Entrevista estruturada e com um roteiro preestabelecido. O entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas. Por isso, perde profundidade e flexibilidade e torna-se limitada. Pode assumir várias formas como escolha simples e múltiplas. Apresenta a vantagem de oferecer um roteiro ao entrevistador que não precisa se preocupar quanto a sequência dos assuntos a serem pesquisados junto ao candidato, pois a entrevista já está programada de antemão. (CHIAVENATO, 2014, p.121)

A entrevista estruturada permite ao entrevistador total domínio da situação e o alcance dos objetivos: verificar se o candidato possui os requisitos mínimos para a vaga almejada, além de abordar todas as áreas de conhecimentos necessárias para o perfil do cargo.

Outras formas de seleção de pessoal são as provas de conhecimentos ou de capacidades, testes de personalidade e ainda as técnicas de simulação todas elas com um único objetivo que é a de selecionar os talentos necessários para as organizações, além dos conhecimentos básicos necessários alguns cargos exigem uma postura mais comunicativas. (CHIAVENATO, 2014, p.121)

Os testes geralmente são utilizados como instrumentos acessórios às entrevistas, sendo abordado como escolha do entrevistador a sua aplicação ou não. Quanto a finalidade é geralmente utilizada para mensurar determinado conhecimento nas práticas laborativas. Os testes psicológicos por sua vez, são utilizados para conhecer o perfil comportamental do futuro colaborador. (CHIAVENATO, 2014, p.121). As competências e habilidades requeridas referem-se a saber agir com responsabilidade, saber trabalhar em equipe, ter capacidade de liderar, iniciativa e criatividade, ainda é possível a utilização de alguns recursos pessoais como a empatia que é a capacidade de se colocar no lugar do outro, e a capacidade de se adaptar às mudanças (FLEURY, 2002, p. 27).

Ainda pode ser utilizado no processo admissional como forma de selecionar candidatos as dinâmicas de grupo que de acordo com Marras (2016, p.72), são utilizadas em algumas empresas onde os futuros colaboradores são expostos a um teste situacional que tem como principal objetivo avaliar as ações e reações de cada

candidato em relação ao trabalho em equipe e as relações interpessoais, tal situação poderá identificar se os candidatos possuem o perfil necessário ao desenvolvimento das atribuições inerentes ao cargo que irá desempenhar.

Após passar por todo o processo seletivo algumas empresas ainda solicita como forma de se isentar de riscos futuros a realização de exames médicos que conforme Marras (2016, p. 74), o resultado desse exame poderá indicar o candidato por estar com a saúde dentro da normalidade, indicar com restrições por considerar que embora a saúde não esteja em perfeitas condições, não existe elementos que prejudique a sua atuação e por último o resultado pode contraindicar o candidato por verificar que a saúde apresenta riscos que impossibilite de exercer suas atividades ou que possam ser agravadas durante a prática laboral.

Nesse aspecto, cabe ao gestor de Recursos Humanos buscar a forma que permita identificar o perfil adequado para a organização, visando manter em seu quadro de funcionários pessoas altamente capazes de manter uma equipe altamente qualificada, valorizando o capital humano e buscando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

Após todo o processo de recrutamento e seleção e na certeza de que escolheu o colaborador que melhor atende as necessidades da empresa, com o perfil adequado para exercer a função o gestor passará para uma outra fase, que aborda exatamente o processo de admissão e, por conseguinte a manutenção dos talentos obtidos através do treinamento e desenvolvimento dos profissionais.

2.9 ADMISSÃO E TREINAMENTO DO COLABORADOR

Um processo de treinamento tem como objetivo desenvolver a potencialidade dos funcionários, visando aumentar o conhecimento sobre principalmente as questões ligadas ao cotidiano do trabalho que podem envolver atividades técnicas, operacionais e/ou práticas e os colaboradores geralmente recebem instruções para a realização de suas atividades.

Marras (2016, p. 145) explicita que “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”. Ou seja, é através da capacitação que se cria equipe de alta performance, o gestor deve ter a

habilidade de capacitar sua equipe através de treinamentos e qualificações de curto prazos.

De acordo com Chiavenato (2014, p.324) elas podem ser classificadas de acordo com o uso podendo ser orientadas para o Conteúdo: que ocorre através das leituras, por instrução programadas e ainda assistida por computador, orientadas pelo Processo: Dramatização e do desenvolvimento de grupos e ainda mistas por meio de estudos de casos, jogos, simulações e conferências.

Quanto ao tempo são classificadas antes do ingresso onde o treinando realiza um programa de integração a empresa, ocorre no momento da contratação é uma forma de apresentar o cargo e as funções que serão desempenhadas, após o ingresso na empresa pode ocorrer dois tipos de treinamentos os que são realizados no local de trabalho, ou fora do ambiente de trabalho os chamados de técnicas de classe.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 315), “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases”. Sendo eles a fase de diagnóstico, onde se faz um levantamento das necessidades ou carências de treinamentos que necessitam ser atendidas. Desenho é a segunda fase trata-se da elaboração de um projeto ou de um programa de treinamento, visando atender as necessidades apontadas na fase do diagnóstico. A Implementação é a fase de execução e como será conduzido o processo de treinamento e por último o processo de avaliação que tem como objetivo principal a verificação da aprendizagem durante o treinamento. (CHIAVENATO, 2014, p. 318)

Em relação as técnicas de treinamento são várias as apresentadas e cada uma depende da motivação não somente da equipe, mas do próprio gestor, dentre elas podemos citar a leitura que é a técnica mais utilizada na transmissão das informações e em programas possui vantagens e desvantagem. A vantagem é que, através da leitura o gestor ou equipe de treinamento pode expor o máximo de informações dentro de um determinado período de tempo, todavia necessita criar oportunidades para que os treinandos possam sanar suas dúvidas e favorecer a troca de ideias, outra situação que pode melhorar a qualidade dessa forma de treinamento seria tornar o material didático mais significativo com uma linguagem adequada a cada situação.

Outro modelo de treinamento é a instrução programada que de acordo Chiavenato (2014, p. 326), “é uma técnica de instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano”. Geralmente são aquelas que ocorrem por meio da chamada

Educação a Distância, com funções de múltiplas escolhas, onde os alunos são os principais responsáveis pela sua aprendizagem.

O treinamento em classe ocorre fora do ambiente de trabalho, ou seja, em sala de aula, nesse modelo os alunos são assistidos por um professor, gerente ou instrutor que tem a missão de transmitir o conhecimento necessários aos aprendizes, é o tipo mais utilizado e geralmente as horas de treinamentos são divulgadas para avaliar o tempo dos funcionários em classe. (CHIAVENATO, 2014, p. 326)

Torna relevante salientar que o gestor tem um papel fundamental no desenvolvimento de sua equipe, ele deve possuir a habilidade de capacitar os funcionários a curto prazo como um ato de liderança na busca da alta performance. Uma das formas de garantir a performance dos funcionários é o encorajamento da equipe, sendo essa também uma prática de liderança e investir no aprendizado criando estratégias de aprendizagem e buscando a melhoria contínua, compreender e incentivar o estilo de aprendizagem organizacional.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISAS UTILIZADAS

O estudo se desenvolve através de pesquisa bibliográfica e será baseada nos seguintes autores: Chiavenato (2014), Dutra (2002) e Lacombe (2005), onde estes abordam os principais conceitos sobre o processo de recrutamento e seleção.

A pesquisa empregada será do tipo bibliográfica para fundamentação teórica do trabalho, que trata do desenvolvimento do estudo através de obras onde Severino (2007) descreve como aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Também foi utilizada a pesquisa de campo em que Severino (2007) explica que nesta, “o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador”. Abrange desde os levantamentos, que são mais descritivos, até estudos mais analíticos, nesse caso a pesquisa ocorrerá in loco para melhor observar as metodologias utilizadas no processo de recrutamento.

A pesquisa apresentará também uma abordagem qualitativa, pois esta trabalha a questão da subjetividade, o olhar do pesquisador vai além do que está vivenciando no campo de pesquisa, não se prendendo apenas ao que é visto a olho nu, mas interpretando os dados coletados além do que estes diretamente querem dizer. (SEVERINO, 2007)

Quanto ao objetivo da pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva, onde a primeira incide em fazer o levantamento do campo exploratório, fazendo uma interferência na classificação de análise de dados com intuito de averiguar quais estratégias são necessárias para a introdução de uma nova marca de roupas femininas em nossa cidade.

A segunda, Gil (2002) descreve que: “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser

elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” De acordo com esta exposição a pesquisa descritiva derivam de analisar os perfis dos entrevistados, distinguindo como um todo, conhecendo suas opiniões, e interpretando os dados da análise.

Para coleta de dados foi utilizado questionário com 10 (dez) questões que buscou identificar o objetivo que o gestor da empresa investigada procura no momento do processo e seleção, quais as características dos candidatos que despertam o interesse da organização. O questionário, segundo GIL (2002), é definido como a técnica de investigações composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros. Caracterizando um instrumento muito interessante de ser utilizado e que dará a possibilidade de coleta de dados mais significativa para o estudo, sendo aplicada entre os meses de outubro e novembro do ano de 2019, com o gerente administrativo da Empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transportes LTDA.

Para a coleta de dados referentes aos dados da empresa e aprofundamento dos questionamentos foi realizada uma entrevista que proporcionou uma melhor compreensão sobre as atividades desenvolvidas pela a empresa, sendo o gestor o responsável por essas informações prestadas.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA

A Empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transporte LTDA-ME está inscrita no CNPJ: 83.318.261/0001-81, estando localizada no endereço: Rod Transamazônica, S/N KM 4,5. Itaituba – PA. CEP: 68182-180. Tem como missão: Prestar serviços com excelência e qualidade, atingindo os objetivos dos clientes e de toda a sociedade. Visão: Atingir o maior número de clientes possíveis e ser liderança no mercado da região no ramo de atuação. Ainda traz como valores: o compromisso ético com os clientes, a honestidade, a confiabilidade e o entusiasmo. (SILVA, 2019)

Atua há mais uma década em diversas frentes de serviços, tendo como destaque as obras de terraplanagem que fazem parte da categoria de preparação de terrenos para obras diversas. A coleta de resíduos não-perigosos que é conhecida popularmente como coleta de lixo em suas mais diversas modalidades.

O ramo de construção de ferrovias e rodovias envolve igualmente as atividades de recuperação delas - autoestrada, via férrea (de superfície ou subterrânea - metropolitana) e também pista de aeroporto. Os principais beneficiários são as empresas concessionárias de rodovias e ferrovias, assim como os governos municipais, estaduais ou federais responsáveis pela manutenção e operação destas.

A atividade de obras de urbanização (ruas, praças e calçadas) é voltada quase que integralmente para a administração pública, que é quem faz a gestão desses bens. Dentro dessa classe, consideram-se serviços de construção diversos: vias urbanas, estacionamentos, calçadas, parques, fontes, chafarizes e praças. (SILVA, 2019)

A construção de redes de abastecimento de água, coleta de esgoto e construções correlatas, exceto obras de irrigação é uma classe bastante importante nas etapas de uma construção qualquer. Envolve a instalação do sistema de abastecimento de água tratada (bombeamento, reservatórios e linhas de adução), redes de coleta, bombeamento e tratamento de esgoto sanitário (interceptores incluídos) e galerias pluviais, e as manutenções respectivas. (SILVA, 2019)

A Construção de edifícios abrange os residenciais, comerciais e os de usos específicos. Os principais clientes dessa categoria econômica são personalidades jurídicas privadas, repartições governamentais e pessoas físicas, principalmente na modalidade residencial. O comércio varejista de materiais de construção (em geral – sem especialização) é um ramo abrangente, incluindo uma ampla gama de clientes: empresas construtoras, empreiteiras, pequenas prestadoras de serviços (reforma, manutenção e construção) e pessoas físicas, como um mestre-de-obras. (SILVA, 2019)

De acordo com o gestor a empresa ainda oferece serviços de arquitetura, fornecidos por escritórios ou profissionais arquitetos autônomos, variam entre projetos, design, consultoria e gestão de atividades relacionadas com a arquitetura. Os serviços de engenharia formam um ramo profissional absolutamente abrangente. São contratados usualmente por empresas e repartições para projetos, consultorias, gestão, manutenção, inspeção e produção.

Por ser uma empresa com diversidade de produtos e serviços oferecidos a empresa ainda possui em seu portfólio a locação de automóveis sem condutor refere-se ao serviço de aluguel (leasing operacional) de veículos ausentes de motoristas. O aluguel de máquinas e equipamentos agrícolas sem operador compreende o leasing

operacional (semelhante à locação e distinto do financiamento - leasing financeiro) de maquinário necessário a propriedades agrícolas. (SILVA, 2019)

O aluguel de máquinas e equipamentos para construção (sem operador) exceto andaimes. Atividade de perfurações e sondagens são atividades extremamente importantes para a construção, sobretudo pelo elevado custo envolvido.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O profissional de Recursos Humanos desempenha um importante papel dentro das organizações seja no momento de recrutamento e seleção de pessoal, seja no desenvolvimento de ações e estratégia que visam o desenvolvimento organizacional. O questionário foi aplicado com o gestor da empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transportes Ltda., que possui como gerenciador de Recursos Humanos um gestor do gênero masculino, com 65 anos de idade nível superior completo na área de Ciências Sociais, que tem como cargo administrador, atuando no mercado na função há mais de 20 anos e na empresa em questão há mais de 12 anos.

Nesse aspecto com o objetivo de investigar a forma de recrutamento que ocorre na empresa, foi necessário a elaboração e aplicação de um questionário na busca por resultados fidedignos a realidade das organizações tornou-se necessário questionar: **Quantos colaboradores a empresa possui atualmente?**

Em resposta, o gestor afirma que *“Atualmente a empresa Tapajós Construtora terraplenagem e Transportes Ltda., conta com 18 colaboradores”*.

Pode-se perceber que a empresa conta com um número expressivo de funcionários para atender as suas demandas, com os mais variados perfis profissionais que visam atender da melhor forma possível as demandas existentes, no mercado de toda a região. Vale ressaltar que esses profissionais são os pertencentes ao quadro fixo da organização que para atender as expectativas dos clientes e da sociedade muitas vezes recorre a contratação de terceirizados em suas obras. (SILVA, 2019)

São várias as formas de recrutar pessoas dentro do Mercado de Recursos Humanos, cabe ao gestor avaliar a melhor forma de buscar e reter talentos para a organização visando a atender as necessidades da organização. Nesse aspecto questionou-se: **A organização tem conhecimento sobre processos/métodos de recrutamento e seleção de funcionários?**

A resposta obtida foi: *“Sim, possui total conhecimento”*. Nesse aspecto, o gestor afirma que possui conhecimento acerca dos processos e métodos que compreende a ação de recrutar e selecionar candidatos de forma que atenda às necessidades da organização, no entanto, não basta conhecer é necessário que esses conhecimentos sejam aplicados para a obtenção de melhores resultados.

Os processos de agregar pessoas apresentam enorme variabilidade nas organizações. Algumas delas ainda utilizam processos tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos avançados e sofisticados para trazer e escolher pessoas que venha a fazer parte do seu trabalho. (CHIAVENATO, 2014, p. 91-92)

Independente do processo utilizado para o recrutamento e seleção de pessoal, o mais importante é que os novos colaboradores venham a acrescentar com as habilidades e competências necessárias para o crescimento da organização, sendo papel do gestor, no momento de seleção identificar os perfis mais adequados para trabalhar na empresa.

Os critérios utilizados no ato de recrutar e selecionar pessoas, podem variar da maneira tradicional e burocrático, seguindo uma rotina de processos de maneira uniforme e empírica ao nível estratégico buscando atender as necessidades da empresa, para compreender qual forma é desenvolvida dentro da organização em questão foi questionado o seguinte: **é realizado o planejamento do processo de recrutamento e seleção de pessoas para trabalhar na organização?**

A resposta obtida foi: *“Não, sendo realizado o processo de forma empírica”*. Essa situação demonstra que apesar dos conhecimentos elencado pelo entrevistado a empresa ainda não realiza um processo de recrutamento baseando-se em um planejamento prévio, dessa forma muitas vezes pode não conseguir atingir o objetivo esperado.

Nota-se ainda uma tendência a que Chiavenato (2014, p. 92) denomina como conservantismo, onde o foco é apenas preencher o cargo vago sem alteração do quadro de funcionários. É relevante frisar que nesse modelo de recrutamento a ênfase está no processo e não no resultado, o que pode ocasionar futuramente falhas devido o profissional selecionado atender o perfil do cargo, mas não do grupo reduzindo assim as chances de sucesso da organização.

Muitas vezes, o processo de recrutamento e seleção fica restrita ao órgão de gestão de pessoas o que de certa forma dificulta o acesso pelos gerentes, nesse aspecto questionou-se: **Quem efetua o processo de contratação de funcionários para a empresa?**

O gestor afirma que é o *“Gerente da organização”*. Essa resposta possibilita uma análise mais detalhada do processo, uma vez que, embora a empresa utilize uma abordagem empírica no ato de contratar seus colaboradores, ela é realizada pelo gerente, o que pode contribuir para uma decisão mais assertiva.

É importante frisar que conforme Marras (2016, p. 49), dependendo do porte da empresa o subsistema de recrutamento e seleção pode ser administrado por um só profissional. Quando o aumento de quadro é planejado leva-se em conta uma série de fatores e um período determinado dentre eles o aumento de produção e/ou a reestruturação administrativa.

No caso de aumento circunstancial, temos variáveis não controláveis, que devem ser atendidas de forma emergencial a qualquer pela organização. Trata-se de motivos não planejados, mas que por necessidade premente terão de ser atendidos, seja em razão de mudanças repentinas de mercado, seja em virtude da concorrência etc. (MARRAS, 2016, p. 52)

Considerando que a empresa abordada é de médio porte, pode-se afirmar que, de acordo com a resposta anterior, a maioria das contratações ocorrem de forma não planejadas para suprir uma determinada necessidade e não observando o processo como um todo.

Dentre os motivos que podem aumentar o número de colaboradores estão o aumento da produção, a abertura de novas praças, a reestruturação administrativa, dentre outros. A partir de uma pesquisa interna que podem mensurar a necessidade da organização em relação ao seu quadro de pessoal pode ser realizada mudanças de função para os colaboradores existentes que se destacaram por suas qualificações e competências.

O processo de recrutamento externo ocorre de diversas maneiras sendo o principal responsável pela atração de candidatos para a seleção, oferecendo aos candidatos a oportunidade preencher o quadro admissional da empresa e contribuir no alcance das metas e objetivos. Nesse aspecto, questionou-se: **Como a empresa faz o processo de chamamento/recrutamento de futuros funcionários?**

O gestor afirmou que *“Através da solicitação de Currículo e/ou indicação de funcionários”*. Esse dado demonstra que apesar do conhecimento relatado pelo gerente da empresa os métodos utilizados se baseiam apenas na verificação de currículo e indicação, não tendo uma análise mais criteriosa, dessa forma pode se inferir a possibilidade de rotatividade de profissionais na empresa.

O processo de recrutamento inicia-se com a necessidade interna da organização que pode ser originada pelos mais diversos motivos e necessita de uma avaliação criteriosa principalmente no que tange a folha de pagamentos e os custos

decorrentes de novas contratações, busca-se no mercado de trabalho profissionais competentes para integrar a equipe. (CHIAVENATO, 2014, p. 100)

A constante mudança no mercado de trabalho ocasiona também uma exigência de profissionais qualificados para atuar conforme o perfil organizacional, a busca pelo conhecimento gera o desenvolvimento de novas habilidades que contribui para um melhor desempenho profissional, o processo de recrutamento contribui significativamente para manter atualizado um banco de talentos que podem servir de base para futuras contratações. (MARRAS, 2016, p. 37)

Na busca por bons profissionais não basta apenas realizar um bom recrutamento, é necessário diagnosticar se o candidato possui o perfil que a empresa necessita seja os conhecimentos técnicos necessários à função e até mesmo a capacidade de manter relações interpessoais com os demais colaboradores. Nesse sentido, ocorreu o seguinte questionamento: **Quais as principais técnicas que a empresa utiliza para selecionar um colaborador para trabalhar na empresa?**

A resposta foi: *“É realizada entrevistas e avaliação de noções gerais relativas à atividade”*. Nesse quesito a empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transportes Ltda., busca avaliar se o candidato a colaborador possui os requisitos necessários para trabalhar na organização.

A entrevista de seleção é a técnica de seleção mais utilizada. Na verdade, a entrevista tem inúmeras aplicações nas organizações. Ela pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos no recrutamento, como entrevista pessoal inicial na seleção, como entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, como entrevista de aconselhamento e orientação profissional, como entrevista de desligamento na saída dos funcionários. (CHIAVENATO, 2014, p 128)

A entrevista de seleção é uma das técnicas mais utilizadas, possuindo como vantagens a interação direta com o candidato, permitindo ao avaliador analisar o comportamento do futuro colaborador e suas reações diante dos questionamentos e ainda permite a análise da pessoa e suas peculiaridades. No entanto, também apresenta desvantagens, pois é uma técnica altamente subjetiva com uma margem de erro considerável, exigindo um maior treinamento por parte do entrevistador. (CHIAVENATO, 2014, p. 128)

As entrevistas ainda podem seguir um roteiro preestabelecido ou ser livre e tem como principal objetivo estabelecer possíveis reações diante de situações proposta pelo entrevistador, sendo um grande influenciador na decisão final, mesmo assim

alguns colaboradores com competências e as habilidades para atuar na função com eficácia pode simplesmente não se sair bem na entrevista pelos mais diversos aspectos dentre eles a timidez que faz com que a pessoa se sinta retraída. (CHIAVENATO, 2014, p. 128)

A avaliação de conhecimentos ou de capacidades são utilizados para avaliar o grau de conhecimento gerais e específicos exigida pelo cargo a ser preenchido, podem ser realizadas de forma teórica ou prática sendo realizada como forma de medir o conhecimento técnicos ou profissional indicado no currículo.

Para MARRAS (2016, p. 84), a avaliação de conhecimentos pode ser desenvolvida de três maneiras com provas orais, escritas e provas de realização. As provas orais são aquelas que são aplicadas de forma verbal por meio de perguntas e respostas que busca resposta específicas para cada questionamento. A prova escrita tem como objetivo aferir os conhecimentos adquiridos sendo realizada por escrito e ainda as provas de realização é a forma utilizada para medir a perícia do candidato em relação aos conhecimentos exigido na função.

As características apresentadas no momento da entrevista são cruciais para alcançar o objetivo de pertencer ao grupo de colaboradores da empresa, nesse aspecto cabe ao candidato buscar um conhecimento prévio da organização como a missão, visão e valores além de relatar apenas as habilidades que realmente possui, sendo assim questionou-se: **Quais são as principais características avaliadas no candidato durante o processo de seleção que a empresa realiza?**

As respostas foram: *“Facilidade de comunicação; Responsabilidade e Capacitação para o Cargo.”* As características apontadas pelo gerente são as mais importantes para o desenvolvimento de um bom trabalho principalmente em equipe, além dos elencados é fundamental que exista o respeito à diversidade de cultura, gênero e peculiaridades de cada ser, para que possa existir um clima organizacional capaz de melhorar as relações de trabalho existente.

A facilidade de se comunicar é extremamente necessária, uma vez que permite não somente a interação, mas uma participação mais efetiva podendo dependendo do tipo de gestão existente na empresa, apontar críticas e sugestões de melhorias, contribuindo assim para bons resultados na empresa.

A responsabilidade e a capacitação para o cargo são fundamentais para um melhor desempenho do colaborador, que além de empregar os conhecimentos e habilidades necessárias ao cargo a responsabilidade contribui para respeitar os

prazos sendo fundamental para manter a competitividade do mercado, uma vez que os clientes buscam empresa que cumpre com o prazo de entrega de produtos e serviços. (FREITAS; PERES, 2017, p.103)

A qualificação do profissional é um dos pontos relevantes na busca seja para conseguir uma vaga no mercado de trabalho, seja para manutenção do cargo e até mesmo para ter promoções no desempenho de suas funções. Nesse aspecto questiona-se: **Quais as principais dificuldades que a empresa encontra para recrutar e selecionar pessoas?**

O gestor afirma que *“Falta de qualificação para as funções específicas”*.

A empresa desenvolve um leque de atividades nas áreas de urbanização, construção, arquitetura gestão e administração, corretagem e atividades de consultoria, dessa forma é imprescindível ter em seu quadro de funcionários profissionais qualificados para desempenhar tais funções, nesse aspecto reter os talentos existentes na organização é ainda mais necessário.

As funções específicas requer conhecimentos e habilidades específicas essa necessidade tem como objetivo a adequação do colaborador ao cargo e ainda melhorar a eficiência no cargo, sendo assim uma das primeiras variáveis a ser analisada pelo departamento de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção é verificar se o candidato possui os requisitos mínimos para o desempenho dos cargos. (CHIAVENATO, 2014, p. 132)

O processo de recrutamento e seleção de pessoal deve ocorrer de forma criteriosa a fim de garantir os melhores talentos para a organização para isso conhecer as técnicas e utilizá-las principalmente se combinadas é algo fundamental para o gestor.

É necessário que a organização juntamente com os responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção determine quais os procedimentos são os mais adequados e que possam propiciar os melhores resultados, visando verificar se o processo utilizado atualmente atende a necessidade da empresa questionou-se: **Você mudaria a forma de recrutar e selecionar colaboradores para sua empresa? Se sim, como faria?**

A resposta foi *“Sim, de forma planejada como deve ser feita todos os recrutamentos.”*

A observação realizada pelo responsável da área de RH da empresa demonstra uma preocupação com o atual processo de recrutamento e seleção, pois

a técnica utilizada muitas vezes não atende à demanda da organização. O recrutamento quando ocorre de forma planejada permite um gerenciamento de talentos mais efetivo.

O recrutamento planejado ocorre quando é realizado uma análise das necessidades internas da organização, seguida de uma pesquisa interna do mercado e a partir disso definir as técnicas de recrutamento que atraia o perfil desejado de profissional. Essa pesquisa interna favorece o crescimento de profissionais que já estão presentes na organização e que se encontra qualificado para o cargo. (CHIAVENATO, 2014, p. 97)

O planejamento de pessoal é um processo determinante para atingir os objetivos organizacionais, uma vez que possibilita um clima de satisfação entre os colaboradores que veem o seu esforço e a sua busca por qualificação sendo reconhecido pelos seus gestores e dessa forma, propicia um aumento na eficiência e desempenho dos colaboradores e ainda melhora a eficácia da organização. (MARRAS, 2016, p 128)

Dessa forma, cabe ao gestor analisar a melhor forma de captar os perfis necessários e adequados para a organização, mas também deve saber motivar os seus profissionais internos a buscarem melhor capacitação, qualificação profissional garantindo assim a qualidade do potencial humano, que será sempre um diferencial no mercado.

Vale ressaltar que o que mantém uma empresa competitiva no mercado, são resultados das escolhas e de análises dos ambientes internos e externos. Agregar talentos é importante, mas reter talentos é essencial para as organizações, portanto o gestor de Recursos Humanos necessita conhecer a força e as fraquezas de suas equipes, traçar perfis desejados e assim conseguir manter uma equipe de alta performance.

4.1 SUGESTÕES PARA APRIMORAMENTOS

Tendo em vista que todo processo de recrutamento tem o seu início baseado em uma necessidade da organização e tem por objetivo atrair colaboradores com competências e habilidades indispensáveis para o sucesso da empresa, já o processo

de seleção visa selecionar aqueles candidatos que possuem o perfil compatível com os valores e objetivos da organização.

Após o desenvolvimento da pesquisa pode ser apontada algumas sugestões para a melhoria dos processos, nesse aspecto, ficou evidente que a Empresa Tapajós Construtora Terraplenagem e Transporte Ltda-Me, não possui uma política de Recursos Humanos estruturada e que utiliza o processo de recrutamento e seleção em casos circunstanciais.

A principal recomendação aborda a **manutenção de um banco de dados** atualizados com os currículos dos empregados ativos e dos principais talentos que podem vir a ser contratado futuramente, assim como a implantação de **um plano de carreira** para fornecer uma perspectiva aos colaboradores existentes contribuindo no aspecto motivacional e ainda atrair os melhores profissionais.

Uma das opções de baixo custo e viável para a empresa é a solicitação de currículos ao Sistema Nacional de Empregos-SINE, que com base no perfil do cargo e as necessidades da empresa poderá encaminhar para o processo de seleção somente pessoal qualificado e apto ao desenvolvimento das atividades na organização.

Para que isso ocorra torna-se necessário que os responsáveis pela empresa e pelo processo de recrutamento faça uma descrição do cargo e atribuições e ainda a observação do perfil do empregado desejado e o programa que conta com um amplo cadastro de profissionais iria encaminhar para a empresa somente aqueles que possuem o perfil desejável pela organização, reduzindo custos.

Sugere-se também que o **processo de recrutamento e seleção seja realizado de forma planejada**, analisando as necessidades da organização e verificando internamente se existe algum colaborador que possua as habilidades e competências para assumir o cargo vago, essa ação visa a promoção dos colaboradores e ainda contribui para a melhoria da produtividade, uma vez que empregados motivados tendem a produzir mais e com melhor qualidade.

Além disso, o recrutamento interno é capaz de motivar os talentos já existente na organização a buscar melhores qualificações e aperfeiçoamento profissional, o que será de grande valia para organização, visto que talento é um dos recursos mais difíceis de encontrar, mantê-los será um diferencial que trará inúmeros benefícios para a empresa como o aumento da produtividade, além de economizar com treinamentos e tempos de adaptação.

O processo de recrutamento deve gerar resultados positivos para ambas as partes, agregando valor para a empresa e para as pessoas envolvidas, se bem definido e desenvolvido compensa o investimento realizado, pois o responsável saberá exatamente o que buscar nos candidatos para suprir as exigências do cargo a ser preenchido.

Nesse aspecto, buscando uma maior interação com a comunidade em que está inserido, pode ainda ser sugerido, uma parceria entre a organização e as instituições de ensino superior localizadas na cidade que podem encaminhar acadêmicos para estágios e assim poderá acompanhar e observar a formação de futuros profissionais que podem vir a se tornar colaboradores da própria organização.

Essa interação poderá retornar com bons frutos e contribuir significativamente para o crescimento da organização, uma vez que permite a inserção de pessoas comprometidas e dedicadas, além de qualificadas e atualizadas com as principais teorias acadêmicas que podem ser implementadas na organização e melhorar a produtividade.

5 CONCLUSÃO

Para a conclusão desta pesquisa, verifica-se que o recrutamento e seleção de pessoal é uma ciência que traz muitos benefícios para a organização. É fato que, um processo de recrutamento e seleção bem planejados, acarretará uma contratação de mão de obra eficiente e que atenda a necessidade da empresa no cargo em que precisa de contratação.

Contudo, o objetivo específico que se trata de apresentar os conceitos importantes da temática foi atingido quando se tratou em várias seções sobre significados, conceitos, modalidades e importância do recrutamento e seleção para as empresas. O segundo objetivo específico era verificar se a empresa realiza processo de recrutamento e seleção de pessoa, com a coleta e análise dos dados, se verificou que a empresa realiza este processo de forma empírica, o que não é a melhor forma de recrutar e selecionar colaboradores.

É importante que as empresas tenham um planejamento detalhado quando se trata de realizar um processo de recrutamento e de seleção de pessoal, saber quais as necessidades específicas que o cargo exige, qual deve ser o perfil do candidato e quais suas qualificações e conhecimentos para que ocupe a função do cargo em aberto, afinal, envolve o processo de produção de uma empresa, contratar o colaborador ideal para o cargo é o objetivo de toda organização.

Outro objetivo específico foi o de verificar quais as técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção de pessoal na referida empresa. Verificou-se que a empresa utiliza o recebimento de currículos e/ou a indicação do colaborador por parte de conhecidos. Vale ressaltar que, apesar de serem métodos comuns utilizados por muitas empresas, não é o método mais adequado. A realização de todo um processo de recrutamento e seleção envolvendo todas as etapas desde o chamamento até a contratação é muito importante para êxito na contratação de um novo colaborador.

Em resposta ao objetivo geral, o estudo demonstrou que existem várias formas de recrutamento e seleção de pessoal, mas que essas possuem o mesmo objetivo que é a retenção de talentos no seu quadro funcional, algo que somente se torna possível com uma eficiente gestão de RH que colabore com os objetivos da organização. Porém na empresa investigada o mais utilizado é o recrutamento externo.

Uma vez que esse modelo permite a escolha dos candidatos com base no perfil que a empresa solicita com a qualificação necessária para desempenhar as atribuições a que se almeja, essa situação propicia ao gestor a possibilidade de encontrar profissionais capacitados para desempenhar as atividades com empenho e dedicação.

Para manter equipes de alta performance é necessário que o gestor de Recursos Humanos desenvolva um estilo de liderança que venha a colaborar com os objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazo, identificando pontos que precisam melhorar e reconhecendo os pontos positivos sempre respeitando as habilidades individuais de cada funcionário, identificando os pontos fracos no processo de recrutamento e seleção e desenvolvendo técnicas que possam induzir os profissionais em busca de qualificação.

A manutenção dos talentos na organização é imprescindível para o sucesso organizacional contribuindo para a melhoria do desempenho profissional, contudo requer que os gestores busquem aprimoramentos para a obtenção de sucesso no processo de recrutamento visando identificar e reter aqueles profissionais que possuem o perfil almejado pela a organização.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas 1997.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COLLINS, J.C; P ORRAS, J.J. **Construindo a visão de uma empresa**. In ULRICH, D. (Org.). Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

DUTRA, Joel Souza. (Org.). **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo. Atlas, 2002.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Alberto. PERES, Ângelo. **Estratégia, Cultura e Gestão de Recursos Humanos: alinhando a cultura à estratégia através do modelo O.A.R.S/** 1. Ed.- Rio de Janeiro. Elsevier. 2017

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. - São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 edição. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Cleison Soares. Gerente da Empresa de Transporte e Terraplenagem LTDA. 2019.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 2010.

ULRICH, David. **Os campeões de Recursos Humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

APÊNDICES



Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: **O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: Uma análise em uma empresa de construção do município de Itaituba/PA**

QUESTIONÁRIO AO GESTOR

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:

- a) – Sexo: Feminino () Masculino ()
- b) – Escolaridade/ Área de Formação: _____
- c) – Sócio ou Funcionário: _____
- d) – Setor de atuação: _____
- e) – Idade: _____
- f) – Tempo de atuação na empresa: _____

2. Qual a importância do processo de recrutamento e seleção dentro de uma organização?

3. Na sua opinião, a aplicação e entrevista comportamental, provas práticas e teóricas contribui em identificar os candidatos mais preparados para a organização?

4. Quais são as vantagens e desvantagens de usar o recrutamento externo? Interno? E misto?

5. Dentre as técnicas de recrutamento e seleção existentes qual o processo que a empresa utiliza em suas contratações? Poderia detalhar as fases (Dinâmica, entrevista, testes, integração)?

6. No mercado atual, está mais difícil achar candidatos capacitados para trabalhar em uma organização como essa?

7. A empresa investe na capacitação dos colaboradores? Caso sim qual ferramenta a empresa utiliza visando a capacitação dos colaboradores?

8. Qual a importância do treinamento para manter uma equipe de alta performance?

9. É realizado algum treinamento pela empresa? E como ele ocorre?

10. Após o treinamento nota-se alguma melhoria no rendimento da produtividade do funcionário?
