

**FACULDADE DE CERES - FACERES**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RHAMON SOUSA MARQUES**

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

**CERES – GO**

**2012**

**RHAMON SOUSA MARQUES**

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada à Faculdade de Ceres - FACERES, realizada como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob o Orientador: Prof. Juliano de Caldas Rabelo.

**CERES - GO**

**2012**

### **Ficha catalográfica**

Marques, Rhamon Sousa

A importância do recrutamento e seleção de pessoas. / Rhamon Sousa Marques. – Ceres – GO: Faculdade de Ceres – FACERES, Ceres, GO, 2012.

54 fls.

Orientador: Juliano Caldas Rabelo (Mestre)

TCC (Graduação)-Administração da Faculdade de Ceres –  
FACERES

Bibliografia.

1. Recursos humanos 2. Seleção 3. Recrutamento I. Faculdade de Ceres – FACERES. Curso de Administração. II. Título.

**CDU658.3**

**Elaborada pela bibliotecarista Célia Romano do Amaral Mariano CRB1/1528**

**RHAMON SOUSA MARQUES**

## **A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

Trabalho apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ceres. Este Trabalho de Conclusão de Curso foi aprovado pela banca examinadora constituída pelos professores:

---

Prof. Orientador – Juliano de Caldas Rabelo  
Especialista em Docência Universitária e Gestão Empresarial

---

Prof 2. Convidado

---

Prof.3 - Convidado

Dedico primeiramente a Deus nosso pai criador pelo dom da vida renovado a cada provaçãõ que se apresenta e nos sonhos concretizados, pela constante presença em minha vida iluminando e ajudando a nunca desistir diante as dificuldades.

A minha família, pois em momento algum mediu esforço para a concretizaçãõ do meu sonho, meu caminho correto, ensinou optar dentre as alternativas por aquela que fosse a melhor, mostrando que a honestidade e o respeito sãõ essenciais à sobrevivência humana e que viver é também estar preparado para situações difíceis. A Vocês, exemplos de amor, coragem, garra, determinaçãõ e persistência, que tenho a honra de chamá-los de PAI e MÃE, meu obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

Àqueles que me ajudaram diretamente ou indiretamente na conclusão desse trabalho.

Aos meus familiares - que me ajudaram com as dificuldades e barreiras encontradas nessa etapa da minha vida - agradecendo a todos com uma única frase:

Muito Obrigado!

*“É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz de tal maneira que num dado momento, a tua (NOSSA) fala seja a sua (NOSSA) prática”.*

*Paulo Freire*

## RESUMO

As pessoas estão passando por um processo de amadurecimento no sentido de desenvolvimento do intelecto, social, físico e moral. O cliente está cada vez mais exigente, ele busca produtos que venham a atender os seus desejos, mas é preciso ter todo um trabalho de convencimento e esclarecimento por trás de cada proposta. Para viabilizar esse processo existem meios próprios para levar a empresa a atender melhor esse cliente que através do recrutamento e seleção de pessoas. Esse analisa o quanto é importante ter um seguimento do que pretende construir. Com esses mecanismos, o objetivo mais louvável é procurar adequar a pessoa certa, no lugar certo e fazer isso através da entrevista, que leva a família interagir. Esse tema merece ser explorado até mesmo para saber a função de Recursos Humanos. Depois da atuação desse profissional ficam bem nítidos os possíveis problemas rotineiros e até mesmo surge a necessidade de fazer uma triagem na empresa, fazendo levantamentos com esses profissionais. A pesquisa proporciona como resultado a necessidade das empresas pesquisadas terem um profissional qualificado na área de Recursos Humanos que possa atuar de forma eficaz no processo de Recrutamento e seleção, buscando amenizar as dificuldades encontradas diante das mudanças impostas pelo mercado globalizado.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Recursos Humanos e pessoas.



## **ABSTRACT**

People are going through a maturing process towards intellect, social, physical and moral development. The customer is becoming more demanding each day, they look for products that will meet their wishes, but it takes a work of persuasion and explanation behind each proposal. To enable this process there are means to move the company to better serve that customer which is the recruitment and selection of people. It examines how important it is to have a follow-up that plans to build. With these mechanisms, the most laudable objective is to try to adjust the right person at the right place and do it through the interview which takes the family to interact. This issue deserves to be explored even to know the function of Human Resources. After the performance of this professional, the possible routine problems become very clear and even the need of a screening at the company arises, doing surveys with the professionals. The survey provides results such as the need of the surveyed companies in having a qualified professional in the field of Human Resources, which can act effectively in the process of recruitment and selection, trying to soften the difficulties encountered by the changes imposed by the globalized market.

Keywords: Recruitment and Selection, Human Resources and people.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão de Pessoas.....	21
Figura 2 – Etapas do processo de recrutamento.....	25

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recrutamento Interno.....	26
Tabela 2 - Vantagens do Recrutamento Interno.....	28
Tabela 3 - Meios de processar o recrutamento externo.....	30
Tabela 4: Papel de Gestão Tradicional de Recursos Humanos.....	40
Tabela 5: Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro de negócios.....	41
Tabela 6: Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro estratégico.....	42
Tabela 7: Evolução da função de recursos humanos no Brasil.....	43

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. PROBLEMÁTICA.....	13
3. OBJETIVOS.....	15
3.1 Objetivos Gerais.....	15
3.2 Objetivos Específicos.....	15
4. METODOLOGIA.....	16
5. HISTÓRIA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	17
6. RECRUTAMENTO DE PESSOAS, SUAS FUNÇÕES E SELEÇÃO NAS EMPRESAS.....	23
6.1 O Mundo Atual Exigirá Novas Capacitações.....	25
6.2 Recrutamento Interno.....	26
6.2.1 Vantagens do Recrutamento Interno.....	28
6.2.2 Desvantagens do Recrutamento Interno.....	29
6.3 Recrutamento Externo.....	30
6.3.1 Vantagens do Recrutamento Externo.....	31
6.3.2 Desvantagens do Recrutamento Externo.....	32
6.4 Recrutamento Misto.....	32
6.5 Recrutamento Online.....	33
7. SELEÇÃO DE PESSOAL.....	34
7.1 Técnicas de Seleção de Pessoas.....	35
7.2 Processos para Seleção de Pessoas.....	37

7.2.1 Competência e sua Definição.....	37
7.3 A Função dos Recursos Humanos na Empresa.....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

# 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é o resultado do esforço concentrado na contagem e apreciação de resultados provenientes da diversificação de um determinado negócio empreendedor, fundamentado na articulação dos conhecimentos técnicos e empíricos, consorciados aos conhecimentos acadêmicos contraídos ao longo do curso.

O propósito do trabalho tem a princípio buscar resgatar o valor da pessoa como ser integrante do funcionamento de uma empresa, para tanto mostrará elementos essenciais para que a empresa chegue a sua plenitude, tendo como ponto central “pessoas”, sua competência, habilidades e adequações ao local de trabalho.

Neste sentido mostrarão em três capítulos os intermediários desse processo que é a seleção e recrutamento, estes são processos que trabalham em prol de um objetivo em comum: valorização do profissional e reconhecimento das exigências do consumidor atual.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) o consumidor atual busca constantemente novos produtos e serviços, neste sentido, é preciso que as organizações sigam as mudanças desse novo mercado e apresentem um atendimento de qualidade, causando satisfação aos clientes e se fortalecendo perante a concorrência.

Saber realizar um atendimento adequado ao cliente é consentir de forma que seu cliente saia com sua necessidade e expectativa atingidas. Segundo Juran (1954, *apud* MARONI, 1998, p.15) “Qualidade é adequação do uso (...) Satisfação das aspirações dos usuários”.

A qualidade no atendimento pode ser definida como uma revolução da filosofia administrativa, com uma transformação na forma de pensar de todos envolvidos para os objetivos da organização. Tal revolução busca atender as necessidades e dar o apoio indispensável para seus clientes que são as peças fundamentais para a sobrevivência das empresas no mercado.

## 2. PROBLEMÁTICA

Para uma melhor adequação quanto ao atendimento ao público, as empresas precisam visar às exigências do cliente que a cada dia que passa é mais exigente, mais ponderado e sabe o que quer, mas pelo poder do convencimento se consegue ter bons resultados quanto a vendas e lucros.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas é de fundamental importância para o êxito de toda empresa, diante desse aspecto observa-se falhas nesse procedimento. Os créditos devem ser avaliados e aplicados para melhores resultados de sua aplicabilidade.

Diante deste pensamento surgiram alguns questionamentos, se é qualidade que se busca ou esse procedimento tem que partir da parte interna da empresa, do atendimento. Seguindo essa linha de pensamento foi feita uma pesquisa para analisar o recrutamento e seleção de pessoas para viabilizar a adequação de pessoal no seu devido setor.

As formas a serem usadas para recrutar e selecionar são de extrema importância, porém quem a fez tem que ser habilitado para tal. A partir dessa realidade surgiu o departamento de Recursos Humanos que é um membro muito importante na empresa, é ele que vai analisar as qualidades, competências do candidato na entrevista, primando pela imparcialidade, pelo profissionalismo e pela ética, tendo o bom senso de adequar cada candidato em sua função e remanejando quando for necessário, sem afetar a auto-estima do candidato, conscientizando o grupo sobre a meta da empresa.

Um fato notório é que muitas vagas são oferecidas, porém as explicações quanto a real função e escolaridade muitas vezes ficam duvidosas. É preciso conhecer para debater.

Quando se trata de empresa existe a parte organizacional, que são setores ramificados com objetivos a fim, é necessário então saber respeitar a atuação de cada um para o funcionamento ser comum.

Quais os meios e os procedimentos usados para o recrutamento e seleção de pessoas nas empresas?



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Realizar uma pesquisa sobre recrutamento e seleção de pessoal, tendo os Recursos Humanos como fator importante no recrutamento e seleção desses candidatos.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Pesquisar a forma que é divulgada as ofertas de empregos nas empresas;
- Identificar o processo de recrutamento e seleção dos candidatos no mercado de trabalho;
- Verificar os procedimentos da análise de oferta de emprego nas empresas;
- Descrever a função dos Recursos Humanos nas empresas.

## **4. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica, descritiva, analisando alguns autores que trabalham com tema relacionado à administração, entre eles Chiavenato, Deming, Wood, que vê no ser humano possibilidades de crescimento, Ulrich que analisa que as atitudes precisam ser centradas em objetivos.

As obras pesquisadas, artigos analisados, reportagens lidas, foram artifícios que proporcionaram o desenvolvimento deste trabalho.

## 5. HISTÓRIA DA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com o que se tem estudado, o início exato para o nascimento do gerenciamento da gestão de pessoas é impreciso, devido o fato de acreditar ter acontecido acoplado ao surgimento da vida humana em comunidade (SEIFFERT 2005, p. 75).

Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional.

O trabalho das pequenas empresas é remoto, desde o nascimento já se trabalhava de forma a ter o controle e gerenciamento de pessoas, mas de forma simples, sem tantas especificidades, mas priorizando a importância das pessoas dentro da gestão empresarial.

Chefe passou a ser designado gestor e, então, passaram a experimentar a ausência de algo que pudesse adequar para esse novo padrão. Assim, foram encontradas as competências, que se sintetizasse em conhecimentos, habilidades e atitudes que precisariam ser adquiridas, desenvolvidas e aplicadas pelos colaboradores para que estes se conservassem alinhados com os objetivos estratégicos constituídos pelas empresas.

Havia uma preocupação em analisar as pessoas para escolher as que mais se adequavam à determinada função, isso do antigo oriente ao império romano. “Esse fato ocorria para melhor atender a indústria em questões referente à execução de tarefas e/ou atividades específicas” (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA 2008, p. 95).

Em dados numéricos consta-se que o surgimento do órgão de gerenciamento humano aconteceu exatamente na década de 20, onde o desenvolvimento e a estruturação sistemática das organizações, além das iniciativas dos trabalhadores na formação de sindicatos, aumentaram a necessidade da criação de um órgão especializado em gestão de pessoas. (SEIFFERT, 2005).

Segundo foi mencionado observa-se que é preciso haver um planejamento quanto ao que se quer executar e a gestão de pessoas vem adequar cada especificidade a sua função.

Em meados dos anos 80, em decorrência da globalização econômica, melhoria das comunicações, aumento na área da tecnologia e concorrência, houve uma modificação em questões gerenciais, as empresas passaram por experiências como a reengenharia, terceirização e diminuição de tamanho, dando início a novas concepções acerca dos indivíduos na organização, Segundo Chiavenato (2002)

Desta forma o procedimento de recrutamento e seleção ainda que de forma empírica, foi notadamente designado para algumas particularidades exigidas pelas ocupações a serem realizadas, baseando-se na qualificação e na especialização do segmento da empresa em questão. (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

É notória a valorização da pessoa nesse procedimento, não é vantajoso somente recrutar, tem que saber recrutar, exigindo uma série de requisitos que contribua para o desenvolvimento profissional e lucratividade da empresa.

Esses entendimentos passaram a tolerar influências em demanda sociais e econômicas no mercado, onde a informação e as aptidões começaram a ser analisadas como fonte de riquezas, isso ocorreu notadamente a partir dos anos 90. (SEIFFERT, 2005).

Com a evolução da tecnologia o mercado torna-se mais exigente, criterioso, não somente com a qualidade do produto, mas com o atendente, com quem faz a negociação direta do produto, isso é uma questão de gestão.

O processo de desenvolvimento pessoal precisa ser analisado devido às exigências que o mercado propõe, pois muitas mudanças estão ocorrendo e o mercado está cada vez mais exigente e competitivo, não tendo lugar para atuações deficitárias.

Segundo o Manual Brasileiro de Acreditação (SOUZA, 2006), a Gestão de Pessoas é que responde por atividades alistadas à organização e coordenação dos atos respectivos ao plano de recursos humanos, condições de trabalho, saúde, segurança e desenvolvimento de pessoas.

A Gestão de Pessoas é a função que admite a colaboração eficaz das pessoas para conseguir os objetivos organizacionais e individuais.

As pessoas podem crescer ou diminuir as forças e o poder de uma organização dependendo do jeito como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte do sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso.

A empresa precisa aprender que o verdadeiro campo de Gestão de Pessoas tem uma extensa culpabilidade na concepção do profissional, que a instituição almejada tem objetivos e delinea metas, portanto se direciona ao aumento e desenvolvimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como cooperador para adquirir os procedimentos esperados e para isso, é indispensável a esse colaborador ter noção de que suas ações devem se respaldadas nos princípios do desenvolvimento responsável e ético de suas atividades.

Sabemos que não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes (CHIAVENATO, 2004, p. 288).

Para o funcionamento do sistema é preciso acordo mútuo entre as pessoas e a empresa por meio de uma gestão cautelosa e competente através da gestão de pessoas, que atualmente passa a ser analisada como parceira do negócio e não mais como recurso. É preciso abranger a realidade da empresa, apreciando a gestão de forma integrada, com destaque nas pessoas como fonte decisiva do sucesso, provocando resultados dentro dos objetivos da empresa, adicionando mais valor, consentindo ao funcionário abranger a sua missão, buscando a melhor forma de

realizar o trabalho, por prazer e o máximo comprometimento na tarefa, sem fórmulas mágicas.

Para que aconteça o equilíbrio no direcionamento desse programa, é de extrema necessidade que a Gestão de Pessoas seja prudente quanto às dimensões externas e internas.

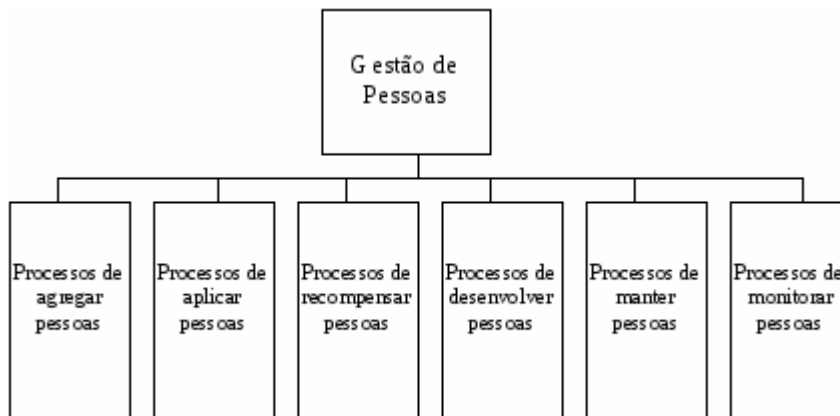
Havendo essa integração efeitos satisfatórios serão frutos desse ato. O sistema interno requer um olhar diferenciado quanto às falhas que podem ter originado de um procedimento simples que não demonstra tanta importância, mas que no geral passa a intervir na ordenação do todo andamento do processo.

Na condução de diversos procedimentos, o Recurso Humano procurou ser mais eclético, assumindo sempre os trabalhos operacionais. Nasceu a partir de então o papel do líder, o que é responsável por determinada área, atualmente designado como gestor. A citação abaixo demonstra a veracidade dessa afirmação:

As equipes de Recursos Humanos adaptam consultoria interna, para que a área venha tomar atividades criativas de planejamento completo, proporcionando ao futuro e ao destino da coordenação equipar seus elementos. Os indivíduos – de agentes passivos que são administrados – passam a formar agentes ativos e inteligentes que passam a administrar os outros recursos organizacionais. A alteração é incrível. As pessoas são avaliadas como conluído da organização que seguem metodologia sobre suas atividades, exercem metas e obtém resultados antecipadamente ajustados e que é viável ao cliente no sentido de agradar suas necessidades e perspectivas. (CHIAVENATO, 2004, p. 42).

Surgem a partir de então novos papéis dentro da organização. Criam-se procedimentos inovadores e passa a ser colocada a cadeia cliente-fornecedor.

Figura 1 – Gestão de Pessoas.



Fonte: Alexandre, 2012

A busca da inovação em todos os setores é muito importante e até mesmo a modificação de nomenclatura faz enriquecer determinados conceitos e a antiga Administração de Recursos Humanos (RH) passou a adotar uma nova abordagem: Gestão de Pessoas.

As pessoas são vistas como recursos humanos e não somente como mais um produto inserido em uma empresa e que o mesmo tem além da parte física sentimentos que devem ser valorizados como inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. (SOUZA, 2006).

O enfoque de Gestão de Pessoas baseia-se no desenvolvimento, ele está preocupado com o crescimento e desenvolvimento das pessoas no sentido de atingir níveis mais altos de competência, criatividade e realização, uma vez que as pessoas sejam o recurso central em qualquer organização e qualquer sociedade, a função de Gestão de Pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga.

Quando se têm intenção dar valor as pessoas, é preciso que as empresas tenham noções de investir no indivíduo, ele é o capital humano, é ele quem deve ser valorizado para que a empresa possa obter lucros, essa é uma visão inovadora devido às exigências do mercado.

De acordo com Universia (2005), o grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que conseguem e mantêm vantagens competitivas, é preciso saber como selecionar e aumentar líderes, como acolher melhor os clientes, como ressarcir a boa atuação, como dominar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.



## 6. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Uma empresa para ter sucesso O Recrutamento e Seleção de Pessoal é um instrumento de extrema importância para uma organização. Quando bem administrado, este processo traz benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido.

Segundo Chiavenato (2004) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que tem como meta aproximar candidatos com qualidades e adequados a ocupar cargos dentro da organização.

Quando se trabalha com o objetivo de compor uma equipe competente é necessário ter como membros pessoas que almejam crescimento e que tenham propósitos definidos, mas que também ao ocupar os cargos esteja no lugar adequado.

Cada empresa é única, possui suas necessidades hoje e futuramente e necessita ter recursos humanos com qualidade.

O recrutamento é capaz de fazer esta pesquisa, intervindo nas fontes capazes de oferecer a parte organizacional da empresa pessoas em quantidade suficiente que atenda a necessidade no momento, dentre as quais passarão por um processo de seleção, e dentre os mesmos vão sair os futuros participantes da organização da empresa. (CHIAVENATO, 2006, p.166).

Devido o fato de cada empresa possuir sua cultura, o recrutamento vem atender o que a empresa precisa. É uma forma de comunicação entre a empresa e o mundo exterior a ela. Há divulgação de vagas e os requisitos para serem preenchidos, esses requisitos é o que a empresa precisa, ou seja, colocar as pessoas com capacidade no lugar certo, explorando dessa forma seu poder raciocínio, o cargo a ser ocupado é adequado a sua capacidade a executá-lo. (CHIAVENATO 2002).

De modo que Carvalho, Passos e Saraiva (2008) afirmam que,

O processo de recrutamento e seleção foi principalmente voltado para determinadas especificações exigidas pelo serviço a ser realizado, baseando-se na qualificação e na especialização do segmento

operacional da empresa ou da indústria em questão. É a junção da necessidade da empresa e adequar o candidato ao que ele pode fazer com excelência.

É passar a dar oportunidade para que o candidato possa desempenhar bem a sua função mediante a sua especificação, priorizando a competência e eficácia do mesmo.

A seleção de pessoal é um dos subsistemas de recursos humanos mais importantes. Depois de efetuado o recrutamento, o próximo passo é selecionar o indivíduo em destaque, ou seja, aquele que está mais profundamente ligado com as necessidades do cargo. Para se garantir uma seleção de sucesso é indispensável que o profissional de recursos humanos apresente um diagnóstico de cargos atual que dê assessoramento diretamente no recrutamento e garanta uma seleção correta. O processo seletivo nem sempre é o mesmo embora o seu objetivo final seja a escolha de um candidato que esteja adequado às necessidades da empresa. A seleção de pessoal varia de acordo com o cargo que precisa ser preenchido.

Segundo o Chiavenato (1999, p. 81),

A Seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Selecionando as pessoas a empresa passa a valorizar o seu funcionário pela sua competência, passa a explorar suas habilidades e automaticamente a empresa a obter melhores desempenhos.

Ainda segundo Chiavenato (2004) a seleção pode ser vista como um processo de comparação ou de decisão.

No processo de seleção, a entrevista é um dos fatores que mais influencia a escolha do candidato para o emprego dentro da empresa, podendo observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspectos pessoais relacionados ao

cargo a ser preenchido, ou seja, o comportamento durante a entrevista, vestuário, higiene, etc.

“A entrevista de seleção objetiva apresentar dados e informações dos candidatos a emprego auxiliando a avaliação do processo seletivo”. (MARRAS, 2002, p. 80)

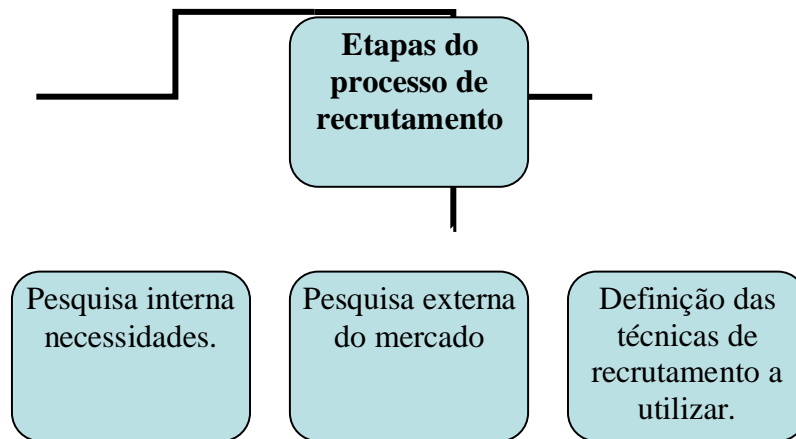
Segundo Chiavenato (1998, p. 235), “a entrevista de seleção é dividida em cinco etapas: preparação da entrevista, ambiente, processamento da entrevista, encerramento, avaliação do candidato”.

É notável a busca constante das empresas em ter as melhores pessoas, isso é fundamental para o sucesso e o crescimento das organizações. Ou seja, os valores humanos são o grande diferencial das organizações, considera dona atualidade como o maior patrimônio.

## **6.1 O mundo atual do trabalho exigirá novas capacitações**

Não se admite mais profissionais estagnados, capazes de fazer somente o que lhe é pedido, exige profissionais que tenham iniciativa, saibam trabalhar em equipe, tenham metas e objetivos, saibam negociar, saibam contabilizar o seu tempo e que sejam líderes. Tem que ter o conhecimento técnico e específico é uma exigência, e tem que demonstrar capacidade.

Figura 2 – Etapas do processo de recrutamento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Ouvimos periodicamente que as pessoas fazem a diferença de um negócio. Pessoas é o que move uma empresa, mesmo tendo mudanças nos paradigmas para contratação, tecnologia a disposição, mas o profissional tem que ser habilitado e disposto a usar inúmeras estratégias para atender as exigências propostas pela empresa.

E, é importante enfatizar que a "aparente" simples ação, de recrutar e selecionar pessoas tem tudo a ver com talentos/empreendedores/planejamento estratégico, dentre outros. Porque é justamente na escolha que os processos podem se diferenciar.

## 6.2 Recrutamento Interno

Segundo Chiavenato (2004, p. 68), "o recrutamento interno é quando, a empresa passa a ter um olhar diferenciado sobre a função exercida por cada funcionário", ou seja, não se contrata se adéqua, faz o remanejamento de pessoal, podendo os mesmos ser (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Pode ser:

Tabela 1 – Recrutamento Interno

<b>Recrutamento Interno</b>
Transferência de pessoal;
Promoções de pessoal;
Transferências com promoções de pessoal;
Programas de desenvolvimento de pessoal; e
Planos de encareiramento (carreira) de pessoal.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Toda empresa passa por dificuldades e essa é uma alternativa viável. O funcionário terá como meta se esforçar para poder oferecer o melhor de si. Esse procedimento funciona quando o funcionário visa crescer, isso faz com que ele se empenha no que faz e tenha conhecimento sobre o que realmente é a função do seu cargo. É uma forma de adequar os funcionários a suas funções afins, sem trazer gastos para a empresa, apenas talento de adequar corretamente.

Agindo dessa forma a empresa garantirá a satisfação entre os funcionários, porque estará valorizando o mesmo, ajudando no seu crescimento pessoal fazendo com que ele crie expectativas dentro da própria empresa.

Para Chiavenato (1999, p. 457), o recrutamento interno pode ser definido através das seguintes características:

... Aproveita melhor o potencial humano da organização (...) Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários (...) Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade á fidelidade da organização (...) Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental (...) Não requer socialização organizacional de novos membros (...) Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos. (CHIAVENATO, 1999, p. 93).

É um resgate das qualidades do candidato interno da empresa, oferecendo ao mesmo uma oportunidade de desenvolvimento profissional dentro da própria empresa.

Todo procedimento tem que ser bem dosado, o funcionário ao ser remanejado tem que ter consciência que desempenhará melhor a sua função, mas cabe a quem o avaliará ter a visão do grau do seu desempenho, analisando suas habilidades individuais e fazer a comparação quanto a grupo, organização, oferecendo a oportunidade para que o funcionário busque se especializar, buscando aproveitar essa oportunidade e que ele se motiva juntamente com a empresa na busca do resultado final.

### 6.2.1 Vantagens do Recrutamento Interno

O recrutamento Interno é fazer uma mudança dentro da empresa com os mesmos funcionários, apenas designando funções diferentes.

Carvalho e Nascimento (2004) completam dizendo que o recrutamento interno pode trazer algumas vantagens entre elas estão:

Tabela 2 - Vantagens do Recrutamento Interno

Proximidade:	o funcionário que atua na organização tem maiores possibilidades de preencher vagas.
Economia:	o recrutamento interno permite que as despesas e custos sejam bem baixos em relação ao recrutamento externo.
Rapidez:	o funcionário por se identificar com os vários quadros de pessoal torna o preenchimento das vagas bem mais rápido

Conhecimento:	Tem-se um maior conhecimento do empregado na empresa já que seus hábitos, limitações e méritos são conhecidos pela organização.
Promoção:	O funcionário se incentiva mais a querer buscar oportunidades e fazer carreira.
Aumento do “Moral” de trabalho:	o funcionário se sente mais motivado em trabalhar em uma empresa aberta que lhe de oportunidades de crescimento.

Fonte: Adaptação do próprio autor, 2012.

De acordo com o pensamento de Sales (2009), o Recrutamento Interno “é” a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga” e este processo influencia a edificação dos funcionários devido à possibilidade de progressão funcional.

Todo procedimento tem que ser bem analisado e desenvolvido para poder obter um resultado positivo, esse tipo de recrutamento permite premiar o funcionário, não deixando que o mesmo deixe a empresa e sim passe a desempenhar melhor suas funções, buscando explorar suas habilidades. Quando a empresa se omite, não oferecendo essa oportunidade pode causar no funcionário uma sensação de frustração, diminuindo sua capacidade de produzir e fazendo com que o mesmo procure outra organização.

## **6.2.2 Desvantagens do Recrutamento Interno**

Requisito de empregados que tragam possibilidade de ser promovido com alguns níveis acima do cargo em que estão sendo admitidos tendo motivação suficiente para se chegar lá.

Provoca conflitos quando o empregado tem dificuldades em realizar a função que lhe foi ofertada.

Quando o empregado sendo promovido, por vezes consecutivas eleva-o a posição em que comprove sua inabilidade, se ele demonstra competência em algum cargo a organização por querer premiá-lo estimula-o a chegar a um cargo e mostrar se incapaz estacionado se já que a organização não pode retorná-lo a posição anterior.

“O empregado quando passa a conviver com problemas e com situações de sua organização passam a não ter mais criatividade e a atitude de inovação”. (CHIAVENATO, 2004).

O recrutamento hoje é uma oportunidade de crescimento, onde a empresa tem como meta alcançar seus objetivos previstos.

## **6.3 Recrutamento Externo**

Quando a empresa busca o candidato competente, com inovações ele faz a opção pelo recrutamento externo, é uma oportunidade de oferecer ao candidato a oportunidade de mostrar suas competências.

A característica do recrutamento externo é oferecer vagas para candidatos que não fazem parte do quadro de efetivos da organização (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

A competitividade em querendo inovar, mostrar o que pode fazer de diferente, a atitudes envolvidas com mudanças, essa é um dos processos que o mercado está passando, esse tipo de recrutamento pode oferecer isso.



Tabela 3 - Meios de processar o recrutamento externo

Anuncio na empresa (jornais, revistas, etc.).
Escolas e Universidades
Associações de classe e sindicatos
Recomendações de empregados da empregados
Agencia de Emprego
Arquivos de candidatos que se apresentava à empresa anteriormente
Mensagens em radio e TV.
Apresentação espontânea de candidatos
Intercambio de Empresas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Busca-se encontrar os melhores candidatos, que estejam dispostos a prestar serviços para a empresa com qualidade e que se sintam comprometidos com ela. De forma que leve os dois lados a ganhar.

### **6.3.1 Vantagens do Recrutamento Externo**

Segundo Chiavenato (2002) o recrutamento externo traz vantagens no sentido de trazer experiências novas, faz uma renovação dos recursos humanos da empresa e os próprios candidatos podem estar preparando os outros.

A entrada de recursos humanos na empresa trás sangue novo a empresa; renova e enriquece os recursos humanos da organização; aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de

pessoal, efetuados por outras empresas; promove criatividade e inovação com ideias vindas de fora e sacode o *status* da empresa.

Chiavenato (2004, p. 179), diz que “aproveita os Investimentos em treinamento e desenvolvimento pessoal feito por outras empresas ou pelos próprios candidatos”.

### **6.3.2 Desvantagens do Recrutamento Externo**

É um processo de experiências, porque ainda não conhece as possibilidades do candidato, criar muita expectativa em uma só pessoa, monopolizando dessa forma a empresa podendo através dessa expectativa causar frustração.

Normalmente é um processo mais demorado que o recrutamento interno; é mais caro que o recrutamento externo, exigindo despesas imediatas como, anúncios, agência de recrutamento, entrevistas, etc.; em princípio, é menos seguro que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos; pode monopolizar as vagas e as oportunidades dentro da empresa, frustrando o pessoal interno quanto a carreira das pessoas e geralmente afeta a política salarial da empresa. (SALES, 2009)

### **6.4 Recrutamento Misto**

Esse tipo de recrutamento é uma junção do que se tem e do que se pretende ter, aproveitar o que tem internamente com recursos externos oferecidos pelo mercado.

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008), recrutamento misto é uma forma de satisfazer a empresa em relação aos candidatos e profissionais internos.

Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das

empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes interna com fontes externas de recursos humanos. Na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam (CHIAVENATO 2002, p. 218).

A empresa deve procurar atender satisfatoriamente o que almeja e esse tipo de recrutamento vem aproveitar riquezas internas e explorar as externas. Segundo Chiavenato (2002) é uma troca entre o mercado de trabalho e o processo de recrutamento e seleção.

De acordo com Caetano e Vala (2002) diferentes regras oferecidas por esse recrutamento,

As vagas existentes são divididas pelos candidatos internos e externos, cabendo metade das vagas a cada grupo; Procedese em primeiro lugar ao recrutamento interno, sendo que o recrutamento externo apenas terá lugar se ainda existirem vagas e os candidatos internos e externos passam a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação de todos os candidatos é efetuada em gabinetes externos à organização para que a avaliação não sofra influências.

## **6.5 Recrutamento Online**

Estamos vivendo em um mundo onde modernidade e tecnologia está ocupando espaço significativo em nosso campo de trabalho. A internet tem o poder de conectar as pessoas através da rede, fornece contato imediato com o mundo e aproveitando esse meio ela também proporciona aos candidatos a vagas de emprego. Sites de procura e oferta de emprego na Internet estão se multiplicando a cada dia.

Para Cappelli (2001), o processo do recrutamento on-line se dá em três estágios, que são: o de atrair o candidato, selecioná-lo e fazer o contato imediato. As empresas devem atrair os futuros empregados com propaganda, anúncios e benefícios oferecidos.

## 7. SELEÇÃO DE PESSOAL

A seleção de pessoas procede como uma espécie de filtro que admite que apenas algumas pessoas ingressem na organização; aquelas que oferecem características almeçadas pela organização. A seleção de busca, aqueles que são mais apropriados as funções existentes na organização, dispor-se conservar ou acrescentar a eficácia e a atuação do pessoal, bem como a eficácia da organização.

A seleção de pessoas é o momento da decisão pela opção do profissional que demonstra as melhores qualidades de acordo com o perfil para o cargo.

É necessário selecionar para inovar a empresa, valorizar o candidato que se sente desvalorizado ocupando determinado cargo, porque sabendo que não mudará de cargo, não fará esforço algum para crescer, vinculado a isso está o fator que ele vai ficando na empresa até conseguir outro emprego que enquadre em seu perfil, isso acarreta prejuízo para a empresa em rendimento do funcionário e em investimentos que terá que fazer em treinamentos para ver se consegue alcançar o que se propõe.

O site Psicologia do Trabalho (2009), alerta que não é possível efetuar uma seleção de pessoal sem que definamos, tão explicitamente, quanto possível, a natureza e as atribuições típicas das funções. Quanto mais complexa forem estas, mais difícil será a descrição operacional das mesmas. Nesse sentido é mais fácil explicitar o que se pretende do que criar situações que promovam a dificuldade de entendimento e compreensão do comando.

Quando usar o procedimento de seleção é preciso ter critérios quanto à avaliação. O uso de testes sem a precisa avaliação poderá levar à discriminação no processo de seleção pessoal. A próxima etapa são as entrevistas denominadas entrevistas de seleção e realizadas pela área de recursos humanos, e visa averiguar a qualificação, motivação e o potencial do candidato ao cargo. Com base nos dados obtidos nessa entrevista, poucos candidatos, geralmente dois ou três, passam para a próxima etapa do processo seletivo.

O Recurso Humano possui um papel de assessoramento, cuja característica é a de oferecer um instrumental para que o requisitante possa melhor decidir entre os

candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago.

O profissional que visar êxito nesta área deve buscar adaptar-se com facilidade, adquirir uma visão futurista e aptidões para negociações (CHIAVENATO, 2004).

Banco de potenciais:

Aproveitamento de talentos e reconhecimento quanto ao comportamento diferenciado. Muitas empresas têm escolhido recrutar no mercado os cargos de base e destinar as funções intermediárias e de chefia ao pessoal da própria organização, através de promoções. Além de impulsionar os funcionários a melhorar seu desempenho, para difundir-se novos postos, a promoção apresenta outros benefícios: os profissionais da casa já conhecem a política da empresa e já estão integrados a ela. Do quantitativo para o qualitativo: As organizações dão ênfase a quantidade de mão-de-obra e tendem a ter muita gente com salários baixos. Devemos sempre prestigiar os profissionais a empresa sem deixarmos de introduzir novos profissionais. (CARBONE, 2006).

## **7.1 Técnicas de Seleção de Pessoas**

Para auxiliar os gestores na escolha dos candidatos, além de ter pleno conhecimento sobre a descrição e especificações do cargo, bem como das habilidades e conhecimentos necessários para assumi-lo, há algumas técnicas de seleção, que são:

Análise de Currículo, Entrevista, Prova de Conhecimentos, Testes Psicológicos e Técnicas Vivenciais.

Cada técnica apresentada possui uma característica e tem uma determinada finalidade, ressaltando que é apenas uma forma de conhecer previamente o candidato, o que fará que o mesmo garanta o seu emprego é a sua competência.

O Currículo é uma das opções mais usada pelas empresas, através dele é possível identificar a evolução profissional do candidato, o que se pretende com esse emprego, pretensões salariais, experiências práticas, quanto tempo ficou nos empregos

anteriores, avaliando os intervalos, é interessante observar quanto relatar em suas experiências como autônomo, um ponto culminante é analisar as competências e habilidades confrontando com os cargos já ocupados verificando as atividades desenvolvidas.

A entrevista consegue visualizar o candidato, é mais profundo, vê o perfil do candidato, visualizando no mesmo as capacidades e aptidões inerentes na estratégia da empresa.

Alguns fatores que devem ser analisados na entrevista: os motivos que o levaram a sair do emprego anterior; relacionamento com colegas e chefia; sua estrutura familiar e situação econômica; interesses pessoais, preferências; relacionamentos sociais; e projeto de vida, suas perspectivas para o futuro.

A técnica da prova de conhecimentos avalia os conhecimentos específicos, ela deve ser elaborada pela empresa com propósito claro e condizente com a empresa, com a prova subjetiva conseguirá ver o que candidato, é capaz de expressar seus objetivos, senso crítico e seguro quanto às respostas.

As aptidões do candidato podem ser constatadas através das técnicas dos testes psicológicos, segundo Oliveira e Medeiros (2008) são úteis para aproximar capacidades dos candidatos, sendo que estes analisam a personalidade, o potencial intelectual e habilidades específicas, como raciocínio verbal, abstrato e mecânico.

Atualmente foi criada a técnica vivencial, faz uma análise das características do comportamento do candidato, fazendo assim uma análise em situação de empresa, como seria o seu comportamento em determinada situação.

Para Limongi-França (2007 *apud* OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008) as técnicas vivenciais são de três tipos: provas situacionais, também chamadas de testes práticos, pois avaliam como o candidato se sai frente às tarefas relacionadas ao cargo; dinâmicas de grupo, em que através de jogos relacionados ou não ao cargo procura avaliar características como liderança, sociabilidade, criatividade, etc.; e psicodrama, buscando-se analisar a personalidade do candidato por meio de representações de diversos papéis sociais.

A boa seleção de pessoal é um investimento útil para a empresa, ao colocar, de várias maneiras, a pessoa certa no lugar certo.

## **7.2 Processos para a Seleção de Pessoas**

Para toda ação existe um processo com o antecedente, o processo de seleção visa fazer uma escolha criteriosa a respeito dos candidatos que melhor se adéqua a profissão que pretende exercer dentro da empresa promotora da oferta.

Chiavenato (2004, p. 131) relata que o processo para a seleção de pessoas “é” o processo pelo qual uma organização escolhe duma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”..

Desta forma, a seleção pretende solucionar dois problemas básicos: a) Adequação da pessoa ao cargo e b) Eficiência e eficácia da pessoa no cargo.

Se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, certamente a seleção de pessoas poderia ser exonerada. Entretanto, a variabilidade humana é enorme, as diferenças individuais, tanto no plano físico como no plano psicológico induzem as pessoas a se comportarem diferentemente, a entenderem situações de maneira distinta e a exercerem seus papéis nas organizações, também de forma diversa.

Segundo Codo (1984), a seleção de pessoal tem sido norteadada pela hipótese fundamental de “combinar os indivíduos com as ocupações com as quais se habilita” e para cumprir com esta tarefa, é indispensável que haja uma pré-determinação de funções, precisando de a seleção detectar habilidades e/ou características, que possam acelerar o grau de ajustamento do sujeito à tarefa, vigorando, portanto, o princípio de “escolher o homem certo para o cargo certo”.

### **7.2.1 Competência e sua Definição**

Uma empresa para se desenvolver bem precisa em seu quadro, profissionais capacitados e competentes para as funções que são designadas, a partir dessa afirmação podemos definir que competência seja a valorização por parte da empresa das fontes pessoais, é o intercâmbio de profissionalismo e desempenho pessoal. Ela

pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias para que uma pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades nas empresas. (DUTRA, 2004 *apud* CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Para se ter competência é necessário alguns requisitos como habilidade, experiência, o julgamento de valor e as redes sociais de relacionamento. É a representatividade do potencial de uma pessoa, ressaltando que pode ter muita competência em uma área e dificuldades em outras.

Dependendo do ambiente a competência se sobressai, a pessoa é valorizada, se tem competência em uma área e não a executa acaba ficando alterada a sua potencialidade. As competências que duram são as relacionadas à essência do ser humano, cada um possui alguma.

A habilidade é composta de dois elementos: o talento da pessoa na realização de determinada ação e, a experiência desta pessoa, o treinamento de uma ação faz a diferença.

A seleção por competências é relevância, ou o bom uso que as organizações podem ter, em agregar em seu quadro de colaboradores, pessoas capazes de desempenhar determinada atividade com eficácia, em qualquer situação. É necessário ter critérios para essa seleção, o quadro de Recursos Humanos é essencial na seleção, ele é capaz de ter critérios específicos que adequem às pessoas as suas devidas funções.

### **7.3 A Função do Recurso Humano dentro da Empresa**

Cada pessoa tem sua função dentro da empresa e o Recurso Humano é responsável por melhorar o resultado da empresa, através do recurso “pessoas”. Ou seja, fazer com que os acionistas e a sociedade apresentem suas necessidades aprovadas, por meio do conhecimento, do trabalho e do estilo das pessoas de uma empresa.

O Recurso Humano é responsável em cada empresa por uma série de atividades e processos, que, se forem sintetizar em uma frase, todos eles buscam fazer com que



as pessoas alcancem as metas e objetivos indicados através de um tipo de comportamento, atitudes ou cultura.

Desta forma, na maioria das empresas, o Recurso Humano tem a função de cuidar dos processos que selecionam as pessoas, bem como habilitar os funcionários, desenvolver as pessoas e efetuar o pagamento dos funcionários. O Recurso Humano também é responsável, junto com a direção da empresa, por definir em uma empresa sua cultura, sua identidade, seus valores que irão permear todas as ações de todas as pessoas em todos os processos.

É notória a responsabilidade do Recurso Humano, ele tem uma função bem primordial para o bom funcionamento da empresa, tem que ser bem sensato e criterioso, porque através da sua escolha poderá refletir positiva ou negativamente na empresa, principalmente em relação ao lucro.

Além desses, o Recurso Humano assessora em todas as atividades da empresa que impactam no comportamento e atitude das pessoas: composição organizacional, promoção, desligamento, expatriações, impatriações, pagamento de salários, comunicação interna, feedback, liderança, reestruturações, gestão de processos e metas, gestão de projetos, etc.

Para desempenhar toda essa junção de atividades, o Recurso Humano se divide em áreas ou setores para que os profissionais dominem e se especializem em um dos tipos de informações e oferecer para as pessoas e a empresa o que há de melhor.

O profissional do Recurso Humano é uma pessoa inteirada dos procedimentos que a empresa possui, para tanto ao selecionar ele deve ter bem claramente em sua concepção alguns requisitos primordiais na contratação de um funcionário, informações que são muito importantes para alguns cuidados:

Ter a descrição do cargo da vaga em aberto; Conhecer os pré-requisitos da vaga em aberto; Conhecer os principais desafios esperados pela área solicitante; Ter a percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado; Conhecer a cultura, os valores e os princípios, não só da empresa, mas da área, bem como da equipe da vaga em aberto; Conhecer (e entender) a missão, a visão, os objetivos estratégicos, os princípios da empresa para não contratar “um estranho no ninho”; e Buscar sempre a participação do solicitante da vaga. Sem esta

participação o processo seletivo ficará comprometido. (MIRANDA; PINHEIRO, 2012)

O Recurso Humano estratégico deve conhecer os produtos, serviços, os processos, os clientes e fornecedores da empresa. E essencialmente não somente conhecer, mas participar da construção do planejamento estratégico, do plano de marketing, enfim, de todas as ações da empresa, pois somente assim ele alcançará, efetivamente, para que as pessoas possam atingir os resultados da organização. Ele deve ser um referencial em termos de informações e conhecimento da empresa que atua.

Uma área de Recrutamento e Seleção operando de forma mais estratégica pode, a partir do acordo do plano estratégico da empresa e do acompanhamento dos referenciais de gestão, planejar, antecipadamente, as questões em relação ao preenchimento de vagas.

Foram elaboradas algumas tabelas para mostrar a disparidade que ocorre no sentido do papel de gestão quanto à colocação dos recursos humanos, desde o tradicional até a questão das parceiras, já junção de objetivos desde a parte organizacional até a delimitação de função de cada funcionário.

Tabela 4: Papel de Gestão Tradicional de Recursos Humanos.

<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- orientar para os negócios;</li><li>- providenciar serviços que surgirem pelas demandas ou pelos produtos</li></ul>
<b>PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- construção e administração do desempenho das capacidades;</li><li>- desenvolvimento dos administradores ao ligar competências com os requerimentos do trabalho e desenvolvimento de carreira, sucesso de planejamento e capacidade de mudança organizacional;</li><li>- construção da rede de relacionamentos da organização por meio do Recurso Humano</li></ul>

<b>PLANEJAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspeção dos planos de negócios e de todas as outras funções de Recurso Humano;</li> <li>- inserção de planejamento nos processos quando tiver demandas em Recurso Humano.</li> </ul>
---------------------	--

Fonte: Adaptado de Lawler III et al. (2006 *apud* MIRANDA;PINHEIRO, 2012).

Tabela 5: Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro de negócios.

<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alinhar a própria administração de Recurso Humano com os objetivos dos negócios da empresa;</li> <li>- integrar membros e administrar equipes;</li> <li>- envolver a cultura com a estratégia e a visão da empresa.</li> </ul>
<b>PROCESSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organização flexível em torno do trabalho a ser feito (programas e processos, terceirização) com foco no desenvolvimento de pessoas e organizações (equipes, desenho organizacional);</li> <li>- elevação das competências para a administração dos temas de aprendizagem;</li> <li>- construção organizacional do trabalho redesenhando capacidades.</li> </ul>
<b>PLANEJAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organização flexível em torno do trabalho a ser feito (programas e processos, terceirização) com foco no desenvolvimento de pessoas e organizações (equipes, desenho organizacional);</li> <li>- elevação das competências para a administração dos temas de aprendizagem;</li> <li>- construção organizacional do trabalho redesenhando capacidades.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lawler III et al. (2006 *apud* MIRANDA; PINHEIRO, 2012).

Tabela 6: Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro estratégico

<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obter maior influência nos negócios estratégicos;</li> <li>- obter um sistema de Recurso Humano que dirija o desempenho dos negócios.</li> </ul>
<b>PROCESSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organização dos trabalhos transacionais e terceirização dos mesmos;</li> <li>- administração do conhecimento;</li> <li>- foco no desenvolvimento da organização;</li> <li>- administração de mudanças;</li> <li>- amarração dos processos de Recurso Humano com os negócios estratégicos.</li> </ul>
<b>PLANEJAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contribuição do planejamento estratégico e administração da mudança</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lawler III et al. (2006 *apud* MIRANDA; PINHEIRO, 2012).

As mudanças que ocorrem na organização das empresas é para atender ao cliente que está cada vez mais exigente, o mercado está mais concorrido, tem competição, a força do trabalho tem que ser qualificada, as pessoas precisa adquirir mais conhecimentos, isso é essencial. (WOOD Jr., 2004)

O Recurso Humano tem a função de estratégia empresarial devido essas mudanças. Demo (2005), diz que as pessoas passaram a assumir o papel estratégico que o mercado exige, só através desse desempenho é que a gestão conseguirá alinhar os seus funcionários para obter um planejamento estratégico organizacional. As mudanças que ocorrem na organização das empresas é para atender ao cliente que está cada vez mais exigente, o mercado está mais concorrido, tem competição, a força do trabalho tem que ser qualificada, as pessoas precisa adquirir mais conhecimentos, isso é essencial. (WOOD Jr., 2004).

O Recurso Humano tem a função de estratégia empresarial devido essas mudanças. Demo (2005), diz que as pessoas passaram a assumir o papel estratégico que o mercado exige, só através desse desempenho é que a gestão conseguirá alinhar os seus funcionários para obter um planejamento estratégico organizacional.

Lidar com pessoas sempre foi parte integral da responsabilidade de linha de cada executivo, desde presidente até o mais baixo nível de supervisão, Organizações bem-sucedidas definem as seguintes responsabilidades de linha para os gerentes:

Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar; Integrar e orientar os novos funcionários na equipe; Treinar e preparar as pessoas para o trabalho; Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado; Ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho; Interpretar e aplicar as políticas e procedimentos da organização; Controlar os custos trabalhistas; Desenvolver as habilidades e competências de cada pessoa; Criar e manter elevado moral na equipe; Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho. (CHIAVENATO, 2004, p. 33).

Através do Recurso Humano intervirá no sentido de cada qual no seu papel para proporcionar o melhor em termos de condução das pessoas em direção aos objetivos da organização, permitindo também o alcance dos objetivos individuais.

Para criar valor e obter resultados, a área de Recurso Humano deve focalizar-se não dos parceiros da organização. Os profissionais de Recurso Humano precisam aprender a ser estratégicos e operacionais, ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo.

Tabela 7: Evolução da função de recursos humanos no Brasil

<b>Período</b>	<b>Fases</b>	<b>Características</b>
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	Inexistência de uma legislação específica voltada às questões trabalhistas;

		Os trabalhadores eram vistos à luz do enfoque contábil: comprava-se a sua mão-de-obra e se contabilizava os custos.
Décadas de 1930 a 1950	Legal / burocrática	Criação da CLT (Consolidação da Legislação do Trabalho), do Ministério do Trabalho e surgimento do departamento pessoal com um chefe que cuidava das questões legais.
Décadas de 1950 a 1960	Tecnicista	<p>Novas demandas industriais com a implantação da indústria automobilística e com a abertura ao capital estrangeiro;</p> <p>Nessa fase foi implantado no Brasil, o modelo americano de gestão de pessoal que levou a</p> <p>função de Recurso Humano ao status de gerência;</p> <p>Nessa fase o Recurso Humano começou a desenvolver os serviços de recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho e outros.</p>

<p>Meados das décadas de 1960 a 1980</p>	<p>Sistêmica</p>	<p>Surgimento dos movimentos populares e greves;</p> <p>Fim da pseudoliderança sindical pela Revolução de 1964;</p> <p>Novos investimentos das empresas gerados pelo governo do general Médici;</p> <p>Transferências de processos exclusivamente burocráticos para responsabilidades mais humanísticas em relação ao trabalhador.</p>
<p>Década de 1980 a 1990</p>	<p>Estratégica</p>	<p>Surgimento dos movimentos populares e greves;</p> <p>Fim da pseudoliderança sindical pela Revolução de 1964;</p> <p>Novos investimentos das empresas gerados pelo governo do general Médici;</p> <p>Transferências de processos exclusivamente burocráticos para responsabilidades mais humanísticas em relação ao trabalhador.</p>

<p>Década de 1990  aos dias atuais</p>	<p>Vantagem Competitiva</p>	<p>Pessoas vistas como recursos para competitividade;</p> <p>Estratégia competitiva, focada na mudança e no comprometimento dos colaboradores;</p> <p>Necessidade de criar instrumentos de gestão de pessoas para medir os impactos e manter os talentos da organização;</p> <p>Presença de valores individuais relacionados ao sucesso e a excelência;</p> <p>Líderes transformacionais;</p> <p>Promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade.</p> <p>Foco para um desenvolvimento integrado</p>
--	---------------------------------	---

Fonte: Adaptado de TOSE (1997) SARSUR. (1997); FISCHER ( 2002); WOOD Jr. (2004); WOOD Jr;; TONELLI; COOKE (2011)

O Recurso Humano deve ser capaz de fornecer condições adequadas, que induzem as pessoas a se dedicar ao máximo para o sucesso da organização. Assim



sendo, procura-se aperfeiçoar a competência, o desempenho e o compromisso dos funcionários.

Portanto, os profissionais de recursos humanos precisam criar e aumentar atividades e mecanismos para ouvir, responder e coligar maneiras de atender as mais alteradas questões das pessoas, de acordo com os objetivos da organização, capacitando-as de recursos e meios para que sejam capazes de fazer seu trabalho da maneira requerida e com os resultados esperados. (MATHIS; JACKSON, 2003), (CANÇADO; MEDEIROS; JEUNON, 2008).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão de administração empresarial tem mudado muito, há uma preocupação em não somente atender o cliente, e sim oferecer a ele um local agradável, capaz de solucionar suas dúvidas, e para proporcionar os anseios e exigências é necessário ter pessoas competentes, compromissadas e que veja na empresa não somente um local de trabalho, mas de relacionamento humano.

A composição de pessoas em um local de trabalho faz diferença a partir da contratação, e para tal, existem meios eficientes que podem ajudar a empresa a adquirir novas técnicas de treinamentos, lucratividade e reciprocidade em relação ao atendimento, desta forma então o que foi focado no trabalho foram as formas de selecionar as pessoas, quem pode auxiliar neste processo e fez um comparativo quanto a função dos Recursos Humanos dentro da empresa e como anteriormente era.

Em relação a recrutamento, podemos defini-lo como vitais para as organizações, uma vez que para atingir resultados é necessário profissional qualificado para assumir a área. O que se observa ainda é que se torna um meio em que empresas se relacionam com o meio interno e externo a organização, ou seja, com pretendentes ao cargo. Percebe-se que a organização tem um papel fundamental o de dar oportunidades para funcionários sejam eles internos ou externos a organização elevando a sua moral e a vontade de crescer na vida.

O crescimento e as novas chances surgem através da execução dinâmica da parte organizacional.

Percebe-se que o estudo de recrutamento interno e externo oferece novas oportunidades, desafios para as empresas, contribuindo de uma forma significativa para o descobrimento de novos talentos melhorando assim o grau de qualidade e motivação de seus colaboradores.

Conclui-se que o recrutamento interno e externo é um intenso aliado da organização na busca de profissionais qualificados quando bem desenvolvido torna-se um fator que leva a organização a ter vantagens aumentando a qualificação destes profissionais, a organização torna-se mais competitiva e com mais chances de atingir

resultados. Desta forma, houve uma identificação do processo de recrutamento e como são divulgadas as vagas.

De acordo com o site Psicologia do Trabalho (2009),

o serviço de seleção de pessoal de uma empresa, valendo-se das técnicas que lhe são próprias para o estudo das qualidades possuídas pelo indivíduo e dos “requisitos” exigidos pelo cargo, procura escolher o homem certo para o lugar certo.

As técnicas não são uma melhor que a outra, o importante é saber usar a técnica certa de acordo com a necessidade da empresa, permitindo o candidato de diversos ângulos, aumentando as chances de selecionar o profissional mais adequado ao perfil do cargo e estratégia da organização.

Para o site Psicologia do Trabalho (2009),

é evidente que a seleção, por si só, não pode fazer o milagre de achar a pessoa ideal, ‘pronta’ para ocupar aquele cargo, naquela empresa, com a máxima eficiência. Por outro lado, o treinamento não é suficientemente capaz de moldar as pessoas para qualquer forma que se pretenda.

Assim o processo de seleção de pessoas busca, através das diversas técnicas analisadas acima, identificar o candidato que apresenta os conhecimentos, habilidades e comportamentos mais próximos ou inerentes aos interesses da organização e perfil para o cargo, valorizando a totalidade do indivíduo. Não se busca a perfeição, busca pessoas capazes de se adaptarem e estarem sempre buscando o novo.

O processo de seleção de pessoas, diante da grande diversidade de culturas, ideologias, crenças, grau de instrução, entre outros, admite um papel fundamental na gestão de pessoas, já que concede identificar os candidatos que possuem alguma identidade com a organização. Lourenzo (2009 *apud* JANINI, 2012), diz que “na década de 90, o diferencial de uma empresa para outra era a tecnologia. Hoje, ela só serve para equalizar uma companhia a outra. O diferencial, mesmo, é o capital intelectual.” Valorização da mão de obra humana pode ter recursos variados, mas o importante é saber dominá-los e somente a ação humana pode ter esse procedimento.

Dessa forma a seleção de pessoas deve assumir posição de destaque na gestão de pessoas, pois é nesse momento que a empresa forma seu time, a equipe que irá representá-la, alinhando aos interesses e direcionamento estratégico, investindo na formação e capacitação para adequar a missão e visão da organização. Por tanto o processo de seleção é uma etapa crucial no planejamento estratégico da gestão de pessoas.

A importância do processo de seleção de pessoas para a organização é bem explicitada no site Psicologia do Trabalho (2009) quando afirma que diante do

(...) desenvolvimento humano e tecnológico, é preciso que os empresários se conscientizem de que, a boa seleção de pessoal é um investimento útil para a empresa, ao colocar, de várias maneiras, a pessoa certa no lugar certo.

Para esse mesmo site uma boa seleção de pessoas evita a rotatividade de mão-de-obra; encurta o tempo de treinamento e de formação profissional do recém-admitido; aumenta o rendimento do trabalhador de forma acentuada, melhorando a qualidade da produção e diminuindo o desperdício de material; minimiza o número de acidentes de trabalho.

Por tanto, percebemos o papel estratégico da seleção de pessoas dentro do planejamento organizacional da empresa, cabendo a esta buscar pessoas alinhadas aos interesses, missão e visão da organização.

Com a Organização é possível angariar recursos humanos que compõe a mola impulsionadora, que levará o alcance dos objetivos. Nesse procedimento a rotatividade de pessoal vem sendo uma alternativa cabível, porque passa por variados setores, ficando onde melhor se adapte. A autoafirmação de que é capaz, produz mais e passa a ter mais comprometimento com o que faz.

Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da estrutura da empresa. É notável que o capital humano das organizações seja o setor mais importante, percebe-se como os administradores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização.

Chiavenato (2002) conceitua que recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver vários conceitos vindos de diversas áreas, por tratar

diretamente com o ser humano, o que requer especialista na área de recursos humanos com experiência e um bom volume de conhecimento em várias áreas.

O Recurso Humano é tido como o coração da empresa, é onde sente os anseios e dúvidas e também onde deve agir com cautela, coerência e sensatez, para não privilegiar nenhum setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXANDRE, Bruno. **As responsabilidades de ARH dos gerentes de linha**: apostila Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/87698356/13/As-responsabilidades-de-ARH-dos-gerentes-de-linha>>. Acesso em: 5 abr. 2012.
- CAETANO, A.; VALA, J. **GRH**: contextos, processos e técnicas. Lisboa: RH editora. 2002.
- CANÇADO, V. L.; MEDEIROS, N. L.; JEUNON, E. E. O profissional da informação: uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 2, p. 196-218, 2008.
- CAPPELLI, Petter. Tirar o máximo proveito de recrutamento on-line. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, March, 2001.
- CARBONE, Pedro Paulo. et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. v.1. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- 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. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CODO, W. 1984. In: SANTOS, J. G. W. **Psicologia**: reflexão e crítica. São Paulo: Atlas, 2003.
- DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

JANINI, Clarissa. **Afinal, o que é RH Estratégico?**. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/270905-rhestrategico.shtm>>. Acesso em: 5 jun. 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARONI, Amnérís. Individualização e coletividade In: \_\_\_\_\_. **Jung**. São Paulo: Moderna, 1998. p. 42-3.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human Resource Managemnet**. 10. ed. Ohio:South Western: Thomson, 2003.

MIRANDA, Ana Luiza Miranda; PINHEIRO, Suzana Cariolatto. **A Importância do processo de seleção bem elaborado**. Disponível em: <[www.abrhres.com.br/content/artigo\\_download.php?id=346](http://www.abrhres.com.br/content/artigo_download.php?id=346)>. Acesso em: 3 maio 2012.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Módulo Gestão de Pessoas**. Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

PSICOLOGIA do trabalho. **Seleção de pessoal**. 2009. Disponível em: <[http://www.geocities.com/Athens/Troy/8084/Psic\\_sel.html](http://www.geocities.com/Athens/Troy/8084/Psic_sel.html)>. Acesso em: 6 jun. 2012.

SALES, Carlos. **Vantagens e desvantagens do recrutamento externo e interno**. 2009. Disponível em: <<http://carlosales..com.br/2009/03/vantagens-e-desvantagens-do.html>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

SARSUR, A. M. Empregabilidade x empresabilidade. 21. ed. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, 1997.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Gestão humana para o século XXI: um ensaio na EMBRAER S.A.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, André. **Gestão de pessoas**. 2006. Disponível em: <[http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAq\\_UAI/gestao-pessoas](http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAq_UAI/gestao-pessoas)>. Acesso em: 15 jul. 2012.

TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997  
Dissertação (Mestrado) - FEA-PUC-SP, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

UNIVERSIA. **Profissionalização e gestão de pessoas**. 2005. Disponível em:  
<[http://www.universia.com.br/html/materia/materia\\_igee.html](http://www.universia.com.br/html/materia/materia_igee.html)>. Acesso em: 21 jul.  
2012.

WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD Jr. T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950 – 2010). **Revista de Administração Eletrônica**, v. 51, n. 3, maio/ jun. 2011.

Revisada de acordo às Normas da ABNT vigente de 2011.

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB1/1528