

ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO FATOR ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Áurea Cristina L. de CARVALHO¹

Gisele METER²

1 Aluna do Curso de Gestão de Pessoas com Coaching, Sant'Ana - Ponta Grossa PR.; aureaclcarvalho@gmail.com

2 Orientadora docente do Curso de Gestão de Pessoas com Coaching, Sant'Ana - Ponta Grossa PR.; contato@giselemeter.com.br

RESUMO: As áreas de recrutamento seleção e treinamento dentro de uma organização são de fundamental importância devido a tarefa que é atribuída de recrutar, selecionar e administrar os talentos para empresa. E todos esses processos devem ser realizados com sucesso, qualidade e eficiência. Para ser eficaz devem atrair uma quantidade suficiente de informações sobre os candidatos para formar banco de dados adequado para o processo de seleção, buscando assim conhecer o perfil de cada profissional. O processo de seleção visa fazer um levantamento de qualificações e características do candidato à vaga. Este levantamento, tem se aperfeiçoado a cada dia, pois, as organizações estão se preocupando cada vez mais em associar o lado humano às competências técnicas do profissional, com o objetivo de garantir diferencial para vantagem competitiva.

Palavras-chaves: Recrutamento e seleção, gestão de pessoas e candidatos.

ABSTRACT: The recruiting, selection and training areas within an organization are of fundamental importance because the task that is assigned to recruit, select and manage talent to the company. And all these processes should be carried out successfully, quality and efficiency. To be effective should attract a sufficient amount of information about the candidates to form database suitable for the selection process, thus seeking to know each professional's profile. The selection process aims to survey qualifications and candidate's features for the job position. This survey has improved every day, because organizations are increasingly concerned to associate the human side with the technical professional skills, in order to ensure differential for competitive advantage.

Key words: Recruiting and selection, people management and candidates.

1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização Que afeta cada dia mais as organizações, a área de recursos humanos, precisa se atualizarem constantemente, algo que nos tempos de hoje é visto como o novo papel do RH. As organizações estão cada vez mais preocupadas com seus colaboradores, pesquisando e buscando meios para deixá-los motivados, pois, Quanto mais motivado está o profissional, maior também será seu engajamento, desempenho e resultados.

As áreas de recrutamento, seleção e treinamento dentro de uma organização são de fundamental importância devido à tarefa que é atribuída de recrutar, selecionar e administrar. E todos esses processos devem ser realizados com sucesso, qualidade e com eficiência. Uma seleção eficiente contribui para recrutar o melhor profissional, desenvolvendo e integrando-se à cultura e política da empresa, pois o setor de recrutamento e seleção é a primeira parte do processo, sendo assim, se faz necessário a utilização de diversas ferramentas para assim selecionar o melhor perfil para a vaga pretendida.

Portanto, para a organização, não basta apenas dispor de ótimas ferramentas de avaliação, é necessário que a empresa tenha profissionais qualificados e treinados para entrevistas. Para se manter no mercado a organização precisa se atualizar e sempre buscar as novidades para sua equipe e o principal fator deve estar voltado para a motivação e engajamento dos colaboradores, chave para o sucesso organizacional.

O objetivo principal, apresentado neste artigo é o de buscar melhoria continua para o processo de recrutamento e seleção empresarial. Focado em objetivos específicos visando aperfeiçoar o delineamento de perfis para auxiliar no recrutamento e seleção de pessoas, bem como aprimorar testes de avaliação de candidatos, elaborar roteiro de entrevista e desenvolver procedimentos para treinamentos no processo de contratação, para que o candidato seja apresentado e compreenda à cultura, missão e objetivos da organização o que já neste processo pode ser visto como uma estratégia para diferencial competitivo da organização.

Segundo Knapik (2004), área de gestão de pessoas vem passando por vários processos de mudanças e modernização. Com a globalização, o mercado

está sofrendo alterações e exigências, como aumento da produtividade e da qualidade em paralelo ao aumento de exigências provenientes de clientes, fornecedores, concorrentes e stakeholders. Nesse contexto a área de gestão de pessoas (RH) apresenta um papel fundamental para decisões estratégicas que levem ao sucesso organizacional. As organizações estão mudando suas visões com relação às atividades relacionadas ao RH pois, as responsabilidades não são apenas parte operacional, Mas fazem parte de uma visão integrativa e sistêmica da organização..

Para Ribeiro (2005), a área de RH tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, considerando parceiras do negocio. Os profissionais de RH devem promover a organização para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde sua formação até o comportamento profissional. Assim se podem diferenciar pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois, os seres humanos são dotados de personalidade própria, diferentes entre si, com um comportamento particular e diferenciado, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, idiossincráticas e muitas vezes indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.

O profissional é a chave principal dentro da organização onde são necessários serem tratados com respeito, o que leva essas pessoas a se sentir motivados e reconhecidos dentro da organização, pois a isto também está atrelado seu engajamento e desempenho total. E para que isso aconteça, a organização por sua vez deve proporcionar treinamentos, para o aperfeiçoamento dos seus profissionais de acordo com sua estratégia, posicionamento e cultura.

Segundo definição de Ribeiro (2005, p.01):

A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, considerando, hoje em dia, parceiras de negócio, e não mais meros recursos empresariais. Esse passou a ser o mais importante desafio interno nas empresas, em plena era de informação – uma função estratégica para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas, que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional.

Carvalho e Serafim (1995) ressalta que o setor de RH é um processo contínuo de tomadas de decisões nas organizações, uma área dinâmica. Às funções

do RH é ter uma visão antecipada dos problemas ou conflitos que podem ocorrer em uma organização, prever a demanda do mercado, para uma estratégia visando contratação de mão-de-obra. Por esse motivo o RH contribui com a tomada de decisão da organização, onde é necessário ser assertivo nas contratações, contribuindo assim para atingir os objetivos.

No parecer de Chiavenato (2002) o setor de RH, deve construir uma ótima estratégia, pois produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com os conflitos, pessoas, de como encontrar os profissionais certos para a empresa, de como integrar, ensinar a se comprometer com a cultura, monitorar, controlar o trabalho. São tantos processos e procedimentos que o RH, tem de monitorar e controlar para que as organizações realizem seus trabalhos com qualidade e agilidade.

As organizações estão em processo de mudanças e adaptação ao mercado pois, a competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada. Para se manterem no mercado precisam acompanhar tais mudanças, inovações tecnológicas e se atualizar conforme exigências do mercado. O setor em que houve uma modificação significativa foi a área de Recursos Humanos, que se tornou a parte estratégica das organizações, sendo vista como constituintes de um novo prisma, exercendo assim “O novo papel do RH”.

Segundo Storner e Freeman (1999, p. 278) “o propósito do recrutamento é conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados de que precisa”.

Para Carvalho e Nascimento (1993) o recrutamento é um elo de ligação entre a empresa e o mercado de trabalho, onde o candidato pode estar conhecendo a organização através do cargo que a se apresentar.

O recrutamento de pessoal é uma atividade de grande responsabilidade do Recursos Humanos da empresa, que tem por finalidade captar colaboradores internos e externamente que supram as necessidades e se encaixem no perfil desejado da empresa.

Marras (2000, p.69) afirma que “todo o processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais”.

Necessidade que pode originar-se por motivos diversos, que é requisitada verbalmente ou formalmente através de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável, denominado Requisição de Pessoal (RP). O motivo da

RP pode ser de substituição, ou, aumento previsto e não previsto do quadro funcional.

Para Chiavenato (2002, p.205) “a emissão de uma requisição de empregado apresenta certas semelhanças com a de uma requisição de material”. O almoxarifado a recebe, verifica se a solicitação tem em estoque para entregá-la ao requisitante, caso contrário, surgirá uma ordem de compra para que o material seja adquirido.

Chiavenato (2002) argumenta que no caso da requisição de pessoal, quando o recrutamento a recebe, verifica se existe algum candidato adequado disponível no banco de dados; caso contrário deverá recrutá-los através das técnicas de recrutamento mais indicadas a serem utilizadas.

Segundo Storer e Freeman (1999, p. 279) “o recrutamento ocorre dentro de um mercado de mão-de-obra, isto é, o conjunto de pessoas disponíveis e que têm habilidades para preencher os cargos vagos”. As fontes as quais os recursos humanos recorrem para atender as suas necessidades de recrutamento dependem das disponibilidades no mercado de mão-de-obra, com perfis adequados às vagas a serem preenchidas.

Para Marras (2000), as fontes de recrutamento mais utilizadas pelas empresas, são: funcionários da própria empresa; bancos de dados internos; indicações; cartazes (internos e externos); entidades (sindicatos, associações, etc.); escolas, universidades, cursos etc.; agências de emprego e mídia (anúncios, classificados, rádio, televisão etc.).

A fonte a ser utilizada para a busca de recursos, o recrutamento de pessoal divide-se em recrutamento interno e externo.

Na concepção de Marras (2000, p.71) recrutamento interno “é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa”. Realizando uma divulgação na empresa, por meio de quadro de aviso e comunicação, para os colaboradores internos, e as pessoas interessadas comparecem ao setor recrutamento para se cadastrar ao cargo oferecido.

Já para Stoner e Freman (1999), recrutamento interno tem suas vantagens por motivo dos colaboradores estarem envolvidos com as normas e cultura da empresa, e também a organização estará oferecendo promoção ao funcionário estimulando o mesmo à lealdade e motivação.

E recrutamento externo para Marras (2000 p 73) “é o processo de captação humano no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da

empresa no seu quadro de efetivo”. Tem todo um processo para ser seguido para o a seleção externa, qual fonte utilizada, qual o melhor caminho para alcançar o objetivo das escolhas para a prospecção de candidatos. Divide-se em dois tipos, a saber: variável tempo e variável de custo.

Para Stoner e Freman (1999, p.279), “as grandes empresas usam várias fontes externas de recrutamento para preencher vagas em diferentes níveis da administração” Para níveis de gerência a fonte utilizada são universitário, pois são os profissionais que estão com interesse de ingressar ao mercado de trabalho. Pode haver algumas desvantagens, pois o recrutamento externo pode ser bastante caro, para encontrar o profissional com o perfil da organização.

Na concepção de Marras (2000, p. 79) “seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema administrativo de recursos humanos, que tem por finalidade escolher candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento”. Definir qual processo a ser utilizado, qual será a exigência e urgência dos cargos a serem preenchidos, o setor de seleção tem que analisar todos esses processos e seguir corretamente para estar evitando futuros erros ou conflitos.

Para Chiavenato (2002), o setor de recrutamento e seleção é interligado, pois no momento que a vaga de algum cargo é anunciada, o setor de recrutamento imediatamente chama atenção das pessoas para se inscrever às vagas, faz anúncios, entra em contato, no qual a tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação. Após encaminha ao setor de seleção onde serão classificados os profissionais que se encaixam ao perfil solicitado, é realizada a filtragem, e a tomada de decisão para a contratação do profissional apto à vaga a ser preenchida.

O novo papel do Recursos Humanos é encontrar o profissional adequado para a vaga solicitada, através do nível do cargo, para isso são utilizadas várias técnicas de seleção disponíveis no mercado ou procedimentos internos na organização. Pois, é indispensável uma boa seleção, porque a empresa pode afastar ao máximo o risco de rotatividade, reduzindo custos e outras situações de perda de tempo para treinar pessoas não habilitadas exigidas pela a função. A cada troca de colaborador o mesmo precisa se adaptar à cultura da empresa.

Segundo Marras (2000), há dois tipos de processo de seleção a serem seguidos. O primeiro é as exigências do cargo, onde são discriminadas quais as habilidades, atitudes, características para ter um bom desempenho das funções

solicitadas para que possa ajudar na seleção. A segunda exige o conjunto de conhecimento e habilidades que o candidato precisa apresentar.

Para coleta de informação, haver um histórico e conhecê-lo extrínseca e intrinsecamente de cada indivíduo em particular é preciso toda uma técnica de seleção onde é utilizada a entrevista de seleção e testes diversos de aferição.

Na visão Chiavenato (2002, p.223);

Há um ditado popular que diz que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. Em termos, a seleção busca entre os candidatos recrutados os mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como eficácia da organização. Adequação do homem aos cargos e a eficiência do homem nos cargos.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.282) “o processo de seleção mútuo do qual a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de trabalho e o candidato decide se aceita ou não”. A organização utiliza várias técnicas para filtrar os candidatos a vagas em aberto porque o processo de seleção envolve muito a tomada de decisão, pois será o momento de escolher o melhor candidato ao cargo a ser preenchido. Após a seleção vem a segunda etapa que é o colaborador selecionado se adaptar às normas e cultura da organização, onde apontará se o setor de seleção foi eficiente, com as técnicas utilizadas no processo seletivo.

É importante para todas as organizações utilizar o processo de recrutamento e seleção porque as pessoas não são iguais, cada uma age de formas diferentes e se adapta de uma maneira em determinada situação, porque se todas fossem iguais não seria necessário realizar o processo seletivo. Por esse motivo não se pode deixar de realizar nenhuma dessas etapas, pois, esse processo contribui para a organização reduzir custos e afastar ou ao menos minimizar o transtorno de rotatividade.

Na concepção de Marras (2000) a realização da técnica da entrevista de seleção é utilizada para colher informações sobre os candidatos, é considerada uma das técnicas mais importantes, porque consegue identificar a diferença de cada candidato, e realizar uma análise dos pontos positivos e negativos entre os mesmos.

Pode ser utilizada de duas maneiras: a entrevista e seleção estruturada, que é um método previamente planejado do que fazer e como fazer com as etapas da

entrevista, sendo seguido um padrão para todos os candidatos. Sua vantagem que é a melhor comparação dos resultados entre diversos candidatos que são divididos em apresentação, preparo, coleta dos dados, análise comportamental, concessão de informação, aplicação de testes, análise global e laudo final. Já a entrevista não estruturada não se segue um padrão e também não se prende a nenhum planejamento de detalhes individuais, procura apenas registrar informações decorrentes no momento da entrevista, assim as perguntas são diferenciadas para cada candidato, se delineando conforme respostas do entrevistado.

Para Chiavenato (2002) é na comunicação entre o candidato e o entrevistador onde é analisado o comportamento do entrevistado, e como uma entrevista de triagem que é realizada no final do recrutamento, que serve para separar os candidatos aptos ou inaptos para serem encaminhados aos testes mais específicos. O processo é como entrada e saída entre o entrevistado e o entrevistador onde são realizadas perguntas, estímulos e saídas são respostas, reações e retroações dos candidatos. Mas como em todo processo de comunicação pode haver ruído, distorção, sobretudo algumas barreiras para estar realizando uma análise com confiabilidade, por esse motivo é preciso todo um planejamento para que a entrevista ocorra com mínimo grau de erro. O entrevistador deve passar por treinamentos, pois assume um papel de vital importância na entrevista.

Conforme Chiavenato (2002 p.235) :

Para alcançar este objetivo, todo entrevistador deve observar os seguintes aspectos: Examinar seus preconceitos pessoais e dar-lhe o devido desconto, evitar perguntas do tipo armadilhas, ouvir atentamente o entrevistado e demonstrar interesse por ele, fazer perguntas que proporcionem narrativas, evitar emitir opiniões pessoais, encorajar o entrevistado a fazer perguntas sobre a organização e o emprego, evitar a tendência de classificar globalmente o candidato, como apenas bom, regular ou péssimo e evitar muitas anotações e registros durante a entrevista para poder dedicar-se mais atentamente ao candidato e não às anotações.

A organização necessita de um profissional qualificado e treinado para estar apto a realizar as entrevistas, pois o processo exige atenção e habilidade para se atentar a cada detalhe do entrevistado, conseguir diferenciar e sentir o comportamento e ação de cada individuo em alguma situação de conflito ou até mesmo com trabalho sob pressão.

Segundo Chiavenato (2002) para montar um processo de entrevista, vai depender da habilidade e experiência do entrevistador, no qual o mesmo pode ter maior liberdade para conduzir a entrevista, podendo assim deixar o entrevistado mais à vontade. As entrevistas podem ser classificadas como entrevista totalmente padronizada, apenas quanto às perguntas ou questões, entrevista diretiva e entrevista não diretiva. Geralmente as entrevistas se iniciam com a padronização conforme o decorrer do processo as perguntas pode ser diretivas, tudo depende do cargo a ser entrevistado e a habilidade e liberdade do entrevistador.

Na concepção de Carvalho e Nascimento (1993) é um conjunto de técnicas e procedimentos destinados à comunicação entre o entrevistado e avaliador com o objetivo de troca de informação, dados e esclarecimentos de dúvidas que possam existir entre ambos. O profissional que irá entrevistar deve apresentar equilíbrio, autodomínio e boa disposição para unir as informações sobre o profissional analisado.

A seleção é utilizada nas organizações como um processo estratégico para filtrar e identificar os candidatos que possuem um conjunto de conhecimentos, habilidades e uma qualificação para o cargo exigido a ocupar. Também é importante o avaliador ter habilidade para identificar cada candidato com a facilidade de adaptação à cultura da empresa.

Para Chiavenato (2002), após todo o processo de entrevista e seleção é necessário analisar os conhecimentos na prática. Sendo assim aplicam-se testes de conhecimentos ou de capacidade, e que são várias maneiras de abordagem e formas cada uma em sua situação específica. Em sua visão podem ser aplicadas provas orais, escritas, realização, gerais, específicas, tradicionais, objetivas ou provas mistas. Essa etapa seria para analisar seus conhecimentos e agilidade, a segunda etapa seriam os testes psicológicos onde é estudado o desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades e conhecimentos. Com esse teste pode se analisar, mais detalhado as aptidões e determinação de cada pessoa, com o objetivo de generalizar e prever o comportamento para determinadas formas de trabalho. A terceira etapa seria o teste de personalidade que é para estar analisando o caráter e temperamento, porque um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa que está sendo avaliada sendo assim diferenciando cada uma, e selecionando a pessoa com perfil da empresa.

Já na visão de Marras (2005), existem vários tipos processo de testes para serem aplicados, quem irá determinar é o entrevistador que estará analisando o tipo

de teste a aplicar, tudo irá depender da vaga a ser preenchida. Os testes citados para o processo seletivo são testes práticos, situacionais, psicológicos de aptidão, personalidade, grafológico.

Na concepção de Marras (2005), Teste prático é aplicado para verificar o conhecimento prático do profissional, na vaga a ser preenchida. Teste situacional é analisar como o candidato se comportaria em situações problemáticas de trabalho sobe pressão. Teste psicológico pode estar analisando características específicas de cada pessoa que pode ser dividido em teste de aptidão que busca analisar características naturais do candidato. Teste de personalidade analisa o comportamento de cada candidato. Teste grafológico analisa a letra do candidato que através da escrita pode tirar conclusões de diversos traços da personalidade, mas para estar analisando tem que ser um profissional especializado. Algumas empresas também utilizam dinâmicas de grupo, nessas dinâmicas dá para analisar como cada candidato trabalha em equipe e como se relaciona com os demais do grupo.

Analisando o ponto de vista dos autores sobre os testes aplicados, ambos citaram ferramentas diferentes a serem aplicadas, mas com os mesmo objetivos de analisar todos os candidatos, o conhecimento, habilidade e a facilidade de trabalho em equipe pois, é muito importante nos dias de hoje nas empresas ter essas interligações entre os colaboradores.

Segundo Marras (2005, 144 p) “Treinamento é um processo de assimilação em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidade ou atitudes relacionados diretamente à execução ou á seu aperfeiçoamento no trabalho”.

Marras (2005) produzem um estado de mudança ao colaborador, através do treinamento aplicado. Cada colaborador possui uma “bagagem de conhecimento, ou melhor, dizendo constitui o “CHA”, que pode ser descrito como conhecimento, habilidades e atitudes”. Os treinamentos aplicados pela organização, contribuem que cada colaborador aumente esses três itens. Aplicar os cursos referentes a especialidade do seu colaborador, para os mesmos adquirem habilidades ao desenvolver a sua atividade do seu dia a dia.

Para Chiavenato (2002), a palavra treinamento tem alguns significados, alguns entendem que é as empresa proporcionar os treinamentos para especializar o profissional em seu determinado cargo ocupado, outros entendem que é para propor um melhor desempenho em amplo geral e pode ser interpretado como

educação e treinamento, onde o treinamento desenvolve o profissional em seu cargo e educação que é prepara a pessoa a se comportar fora da organização. O treinamento transmite o conhecimento específico, através da atitude durante o seu desenvolvimento que irá ser demonstrada por sua habilidade adquirida. Para a organização o treinamento não pode ser considerado custo, pois cada treinamento aplicado traz um retorno compensador, no entanto seu ROI – Retorno sobre o investimento deve ser mensurado para que os indicadores possam embasar este investimento.

Segundo Marras (2005) os objetivos do treinamento são divididos em dois: objetivos específicos e genéricos. Objetivos específicos são destinados para um determinado grupo que tem uma formação profissional que deseja alcançar uma meta sendo assim repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias para o desempenho de uma função. Objetivos genéricos são aqueles que abrangem todos os profissionais, proporcionando aumento da produtividade, pois contribuem para o conhecimento do colaborador e automaticamente motivando o mesmo, pois se sentirão importantes para a organização.

Segundo Chiavenato (2002), os principais objetivos de um treinamento são preparar os profissionais para diversas tarefas, também proporcionar oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal se sentindo valorizados e motivados, sendo assim aumentando a produção e qualidade. Treinamentos para possível troca de função que o mesmo possa estar indiretamente ligado, e alguns treinamentos proporcionam criar um clima satisfatório entre empregados, sendo assim um ambiente agradável para o desenvolvimento no dia-a-dia na organização.

Nos dias de hoje as organizações preocupadas com o bem estar de seus colaboradores, estão buscando sempre o melhor e a satisfação dos trabalhadores na empresa. Aperfeiçoar cada profissional em sua área, buscar profissionais internos para treinamentos e classificações, os treinamentos não se tornar um custo para empresa e sim o investimento que trará um retorno satisfatório para a organização.

Marras (2005), depois de verificada necessidade da organização de um treinamento, é realizado todo um processo de planejamento, e encaminhado aos responsáveis do treinamento, será analisados quais serão as necessidades, tempo necessário para o treinamento, exigências, quais profissionais a serem utilizados. Após dúvidas esclarecidas é realizada a execução do treinamento, que deve ser com qualidade de aplicação e eficiência dos resultados, também é de mera importância a didática do instrutor, preparo técnico, lógica do modulo e qualidade

dos recursos como transparências, slides, filmes, vídeos, computadores, sistema de áudio, televisão e entre outros.

Na concepção de Chiavenato (2002 508 p.):

Uma vez feito o diagnóstico do treinamento, segue a terapêutica, ou seja, a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas. Em termos, uma vez efetuado o levantamento e a determinação das necessidades de treinamentos, passa-se então à sua programação.

Para a organização ter retorno dos treinamentos aplicados é necessário planejamento e identificar qual o objetivo de todos os cargos ao treinamento, tempo que esse profissional utilizará por dia, se não irá prejudicar a sua produção. É todo um processo a ser seguido, não deixando de lado alguns dos detalhes mais importantes se o profissional que aplicará o treinamento é qualificado, e se sabe transmitir aos ouvintes. Se a organização cuidar do planejamento e dos detalhes o treinamento trará redução de custos e motivação aos colaboradores.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa foi baseada em conteúdos bibliográficos, descritivos, explicativos, exploratórios, documentais e qualitativos.

A pesquisa de bibliografia é realizada por meio de análise de documentos e livros, com os assuntos de sua fundamentação. Segundo Gil (2002 p.44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A pesquisa descritiva é a forma que será apresentada no trabalho a pesquisa que foi realizada. Segundo Gil (2002 p.42) “Descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis”.

Explicativa é defender ideias, explicar o porquê da melhor maneira a se realizar de uma determinada forma. Segundo Gil (2002 P.42) Pesquisa explicativa “tem como preocupação central identificar os fatores que determina ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

São realizadas pesquisas dos documentos já existentes para analisar mudança ou solucionando problemas. Segundo Lakatos, Marconi (2001p. 188) “Exploratória são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de

questões ou de um problema, com tripla finalidade”.

São documentos existentes nas empresas, onde é realizada uma análise para melhoria. Segundo Lakatos, Marconi (2001p.174) Pesquisa documental “é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escrito ou não, constituído o que se denomina de fontes primárias.

Segundo Lakatos, Marconi (2001) Pesquisa qualitativa analisa e interpreta aspectos mais profundos dos dados pesquisados, que compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que descrevem a complexidade de um sistema para estar decodificando os significados da análise.

Através de todas as pesquisas é realizada a conexão sobre o assunto estudado e apresentado.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após ter angariado recursos teóricos em livros de autores que abordam em suas obras os seguintes assuntos: recrutamento, entrevista, seleção, treinamento e testes de avaliação, foram selecionadas duas empresas, as quais receberam o rótulo de Empresa A, que atua como prestadora de serviços e a Empresa B, que é uma rede de Lojas de Confecções. Para colocar em prática a pesquisa, foram selecionadas empresas de áreas de atividades diferentes, para assim analisar de qual maneira são realizados os processos citados a cima.

Foram elaboradas 12 questões referentes aos temas abordados no artigo aos Gerentes de Recursos Humanos, onde a pesquisa se inicia questionando qual é o processo de seleção.

A empresa A, por ser uma prestadora de serviços que apresenta varias funções escopo, possui Descrição Ocupacional, a qual auxilia no processo de seleção, que após ser consultada, é realiza a entrevista com o candidato, verificando a experiência, comportamento, analisando sua postura, é questionado quais são seus objetivos e são aplicados testes psicológicos. A empresa B, por ser do ramo de comercio, a função com mais demandada para contratação é de vendedora, que são selecionadas de acordo com o perfil da vaga, através da experiência, simpatia, boa comunicação, é analisada linguagem corporal, dinamismo e pro atividade. Verificando o processo das empresas, ambas conseguem analisar e filtrar os candidatos para próxima etapa, onde esses processos coincidem com o definido por Marras.

A experiência para a empresa A, é importante, pois a mesma apresenta funções definidas na Descrição Ocupacional, baseada nas normas ISO 9001, que exigem maiores conhecimentos técnicos, para essa análise é aplicado testes de avaliação, onde para Chiavenato é importante, para analisar o candidato na prática. Para a empresa B, de preferência o candidato deve apresentar experiência comprovada, caso não seja encontrados candidatos, opta-se pelo treinamento interno, onde já existe essa situação na organização.

Para as empresas A e B, a formação acadêmica para as funções operacionais não são exigidas, mas conta como diferencial. As organizações apresentam programas para seus colaboradores, como flexibilidade no horário de trabalho e bolsa de estudo.

Questionadas sobre a importância da aparência, ambas acham importante, pois reflete como o candidato irá se comportar ou se vestir quando estiver trabalhando e também indica o valor que o candidato está dando a entrevista é poderá servir de referência na qualidade de trabalho.

Para as empresas, as fontes de recrutamento são: Agências do trabalhador, anúncio em rádios, jornais, banco de currículos e site como CATHO, CURRICULUM, entre outros, onde continua na concepção de Marras. Ambas as empresas, apresentam o Departamento de Recrutamento e Seleção, específico para a triagem de candidatos e contratação.

A empresa A, possui dois tipos de integração, após a contratação é realizada a integração para estar mostrando aos novos profissionais os procedimentos, que é realizada com os seguintes departamentos:

- Gestão de Pessoas: Folha de Pagamento, Horas Extras, Vale alimentação, Alojamentos, marcação de Pontos, seguro de vida e etc.
- Sistema da Qualidade: Missão, valores, objetivo, Política da Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade e Prestação de serviços com qualidade.
- SESMET: Descumprimento das normas de segurança, EPI'S, óculos de proteção, conservação e responsabilidade, segurança e meio ambiente, mapa de risco e etc.

Para a empresa B, todos passam por integração, onde conhecem as normas e procedimentos, ao mesmo tempo o trabalho a que foram contratados. Este treinamento pode variar o seu tempo de duração, dependendo da complexidade do trabalho e assimilação do novo contratado.

Questionadas se as empresas investem em treinamentos, ambas confirmaram que sim, pela a empresa A é efetuado pelo setor de Desenvolvimento Pessoal com os colaboradores interno ou o novo colaborador, é responsabilidade também dos Gerentes, Coordenadores, através de seus conhecimentos específicos solicitar os treinamentos que sua equipe está com necessidade. Para a empresa B, os treinamentos são solicitados pelo Gerente de cada loja, analisando quais as falhas no processo de vendas. Chiavenato descreve a importância dos treinamentos nas organizações, que mostram que as empresas estão se adaptando para melhor resultado em seus serviços executados.

Para finalizar o tema abordado, foi questionado as empresas a respeito de Plano de Carreira, se é importante para a organização e contribui para motivar os colaboradores. Empresa A, o plano de carreira mostra ao colaborador até onde a empresa permite sua ascensão profissional e poderá servir de comprometimento desde que na seleção seja verificado e demonstrado que as competências do cargo vão levar o colaborador onde o mesmo pretende chegar, o plano da empresa A ainda esta em elaboração, mas já apresenta um organograma de escala profissional. Porém a empresa B, já possui o plano de carreira, e descreve que após a implantação os colaboradores se mostraram mais comprometidos, pois consegue ter uma visão do seu crescimento juntamente com a empresa, nos últimos dez anos tem mantido uma participação no mercado mesmo com a entrada de novos concorrentes. De certa forma ajudando a aumentar as vendas.

Através dos estudos realizados, é visível a importância de que as organizações devem ser flexíveis diante das mudanças do mercado que vem se aprimorando a cada dia. Onde os colaboradores e candidatos também têm de se adaptarem as exigências. Pois quem não seguir a tendência do mercado, infelizmente será excluído do mercado de trabalho.

4 CONCLUSÕES

Através das pesquisas realizadas com os Gerentes de Recursos Humanos, onde ambos foram objetivos e prestativos na entrevista, mostram que estão constantemente buscando se atualizar e que os processos que estão utilizando não

fogem das opiniões dos autores citados no artigo, e que os candidatos ao solicitar emprego já estão preparados para as exigências colocadas para o cargo, e que muitas vezes surpreendem o entrevistador.

O processo de recrutamento e seleção é de grande importância nas organizações, pois através dele que são recrutados profissionais que irão integrar equipes existentes, bem como contribuir para o sucesso que se objetiva. Selecionar o candidato errado para a função pode refletir no aumento dos custos e tempo utilizado para treinamento.

As organizações estão buscando cada vez mais treinar, motivar e valorizar seus colaboradores, pois isso irá refletir no comprometimento e atingir um dos principais objetivos, que é a satisfação e confiabilidade dos clientes.

Conclui-se que as organizações sempre estão em busca de novos desafios e para vencer os obstáculos é preciso ter uma equipe dinâmica e comprometida que não se limita com as mudanças e sempre está buscando se atualizar. O setor de recrutamento e seleção busca essas habilidades no profissional no momento da contratação, pois uma seleção com eficiência estará evitando a rotatividade e contribuindo para a redução dos custos. As empresas não estão buscando funcionários e sim colaboradores para contribuírem juntamente com o sucesso.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, A.V. NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1993.339 p.

CARVALHO, A.V. SERAFIM, O.C. G **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1995. 212 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2002.631 p.

GIL,A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**.3. ed. São Paulo:Atlas S.A, 1996.159 p.

_____. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2002. 175p.

KNAPIK, J. **Administração Geral e de Recursos Humanos**. Curitiba: Ibplex, 2004. 225 p

LAKATOS, E.M. MARCONI, M.A. **Fundamento de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2001.288 p.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**. 10.ed. São Paulo: Futura. 2000. 332 p.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005. 310 p.

STONER. J.A.F, FREEMAN.R.E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro:LTC.1999.533 p.

ANEXO A - Entrevistas realizada com a empresa A e B

- 01 – Qual é o processo de seleção utilizado por sua empresa?
- 02 – A experiência técnica anterior relacionada à área é importante no processo? Porque?
- 03 - Há exigência de formação acadêmica?
- 04 – A aparência pessoal é importante na hora da entrevista?
- 05 – Após entrevista, é aplicado teste de avaliação para análise prática?
- 06 – Quais são as fontes de recrutamento?
- 07 – A empresa possui um setor específico para realizar o recrutamento?
- 08 – O candidato selecionado realiza integração antes de iniciar suas atividades?
- 09 – Quais são os temas abordados na integração?
- 10 – Após a contratação a empresa investe em treinamentos específicos para o novo colaborador?
- 11 – A empresa destina subsídios financeiros para investir em treinamentos para seus colaboradores?
- 12 - Em sua opinião o plano de carreira que sua empresa possui para cada cargo, motiva os colaboradores? Faz que eles sejam comprometidos?