FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUIZ ALMEIDA DO NASCIMENTO

GESTÃO DE PESSOAS: um estudo sobre o sistema de provisão de pessoas da loja Móveis e Eletros Limitada.

Chapadinha
2013

LUIZ ALMEIDA DO NASCIMENTO

GESTÃO DE PESSOAS: um estudo sobre o sistema de provisão de pessoas da loja Móveis e Eletros Limitada.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Fernando Délcio Castro Silva.

Chapadinha
2013

LUIZ ALMEIDA DO NASCIMENTO

GESTÃO DE PESSOAS: um estudo sobre o sistema de provisão de pessoas da loja Móveis e Eletros Limitada.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Monografia aprovada em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Esp. Fernando Délcio Castro Silva (Orientador)
Especialista em Tecnologia da Informação
Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP

_____

Profª. Elizangela Maria Fernandes
Especialista Docência do Ensino Superior
Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP

_____

Profª. Ledany Marinho Veloso
Especialista Didática Universitária
Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP

À minha família, em especial, minha avó;

E aos amigos pelo apoio e consideração.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela prudência, equilíbrio e oportunidade de finalizar minha graduação;

À organização onde trabalho pela bolsa de estudo;

À minha esposa pelo companheirismo;

Ao meu orientador por compartilhar suas informações e pelo tempo disponibilizado;

Ao gerente e aos colaboradores da loja Móveis e Eletros Limitada pela contribuição na pesquisa de campo;

E aos amigos que direta e indiretamente contribuíram para essa conquista.

“Atrair e agregar talentos significa não somente pensar nas atividades presentes e operações da empresa, mas principalmente no seu futuro e destino.”

Idalberto Chiavenato.

RESUMO

O presente trabalho abordou um estudo sobre a gestão de pessoas de modo genérico e, a relevância que esta tem para a ascensão de uma organização, assim, procurou-se, de maneira sistemática, refletir e discutir sobre o tema partindo de um estudo bibliográfico e de campo onde foram destacadas doutrinas de vários estudiosos como: Chiavenato (2009), Chamon (2007), Faissal, et al (2009), Ferreia, et al (2009), dentre outros . Trata-se de um estudo sobre o sistema de provisão (recrutamento e seleção de pessoas) da loja Móveis e Eletros Limitada, cujo objetivo foi identificar o processo de recrutamento e seleção de pessoas da empresa. O estudo teve um caráter metodológico exploratório e descritivo com abordagem qualitativa. Quanto aos instrumentos de coleta de dados utilizou-se questionário com perguntas abertas, envolvendo os seguintes sujeitos: o gerente e dois colaboradores da referida empresa. Percebeu-se que, a empresa tem um departamento de pessoal (Recursos Humanos), utiliza a internet no recrutamento, aplica entrevista na seleção de pessoas, oferece plano de saúde e tíquete alimentação como benefícios a seus colaboradores e avalia constantemente o desempenho dos parceiros. Constatou-se ainda que a organização da empresa em Chapadinha é de Linha e Staff, porém, as hipóteses não foram ratificadas, uma vez que o recrutamento e seleção não são as causas da rotatividade, pois esse processo está em conformidade com a atual doutrina referente ao assunto. Assim, concluiu-se que a gestão de pessoas é ampla e complexa, pois é responsável por indivíduos que vivem em constante mudança e precisam se adequar ao mercado de trabalho, pois este é dinâmico e mutável.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Recrutamento e seleção de pessoas. Recursos humanos.

ABSTRACT

The present paper raised a study about people management on a generic way and the importance that it has to a organization grown, thus, it was done, in a systematic way, to reflect and discuss about the topic from a bibliographic and field study that were highlighted doctrines of many scholars as: Chiavenato (2009), Chamon (2007), Faissal et al (2009), Ferreira et al (2009), among others. It is a study about providing system (recruiting and people selection) of Móveis e Eletros Limitada store, whose goal was to identify the company's recruiting and people selection process. The study had a methodological, exploratory and descriptive character with qualitative approach. About the collecting data instruments it was used an open questions questionnaire, involving the subjects: the manager and two employees of the referred company. It was realized that, the company has a personnel department (Human Resources), use the internet on the recruitment, applies interviews on the people selection, offers health insurance and food ticket as benefits to its employees and constantly evaluates the partner's performances. It was noted that the company's organization in Chapadinha is Line and Staff, however, the hypotheses were not ratified, once the recruitment and selection are not the cause of the turnover, because this process is in conformity with the current doctrine referred to the subject. Therefore, it was concluded that people management is wide and complex, because it is responsible for individuals that live in constant change and need to adequate themselves to the labor market, as it is dynamic and changeable.

Key words: People Management. Recruitment and People Selection. Human Resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

		p.
Figura 1	O processo de seleção de pessoas	32
Figura 2	A entrevista como um processo de comunicação	34
Quadro 1	Campos de pesquisa em uma entrevista	36
Quadro 2	Questões mais usadas nas entrevista de seleção	37
Figura 3	Aptidão com base para capacidade	39
Quadro 3	As diferenças entre aptidão e capacidade	40
Quadro 4	A teoria multifatorial Thurstone	41
Figura 4	Organograma da empresa em Chapadinha	46

SUMÁRIO

		P.
1	**INTRODUÇÃO**	10
2	**RETROSPECTIVA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS**	12
2.1	**Concepções sobre organização, sistema e gestão de pessoas**	14
3	**A RELEVÂNCIA DO PROCESSO DE PROVISÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**	18
4	**TIPOS E MEIOS DE RECRUTAMENTO**	22
4.1	**Recrutamento interno**	23
4.2	**Recrutamento externo**	25
4.3	**Recrutamento misto**	29
5	**SELEÇÃO, COMO PROCEDER?**	31
5.1	**Triagem preliminar de currículos**	33
5.2	**Entrevista de seleção**	33
5.2.1	Entrevista estruturada	34
5.2.2	Entrevista não estruturada	35
5.3	**Informações de pessoas confiáveis**	38
5.4	**Testes psicológicos**	38
5.4.1	Testes de aptidões	40
5.4.2	Testes de personalidade	41
5.4.2.1	Psicodiagnóstico Miocinético (PMK)	42
5.4.2.2	Teste da árvore	42
5.4.2.3	Teste da figura humana	42
5.5	**Dinâmica de grupo**	43
5.6	**Entrevistas pelas chefias futuras**	43
5.7	**Informações de empregos anteriores**	44
5.8	**Exames médicos**	45
6	**ANÁLISE DO PROCESSO DE PROVISÃO DE PESSOAS NA LOJA MÓVEIS E ELETROS LIMITADA**	46
6.1	**Breve histórico sobre a loja Móveis e Eletros Limitada**.....	46
6.2	**Análise dos dados**	47
7	**CONCLUSÃO**	54
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICES	57

1 INTRODUÇÃO

A escolha do tema partiu da necessidade de se enfatizar a importância que o recrutamento e a seleção de pessoas têm para o crescimento de uma organização, fez-se, portanto, uma análise sobre a gestão de pessoas da loja [1]Móveis e Eletros-LTDA, cujo escopo foi indagar a necessidade de um sistema de provisão de pessoas dentro da empresa, pois é a partir do mesmo que a organização terá o primeiro contato com o capital humano que integrará, posteriormente, o capital intelectual. Neste viés, aquele é a parte e este é o todo.

Considerando que, no atual cenário econômico as pessoas escolhem a organização que melhor atenda às suas expectativas, como é caracterizado o processo de provisão da empresa? Diante dessa problemática, decidiu-se escrever sobre essa temática objetivando identificar o processo de recrutamento e seleção de pessoas da loja Móveis e Eletros-LTDA, objetivou-se ainda verificar a inter-relação da instituição com as pessoas (funcionários); Averiguar a metodologia do setor de recursos humanos da empresa no recrutamento e seleção de pessoas; Conhecer os benefícios oferecidos pela instituição e Entender o processo de manutenção de pessoas da organização.

Supõe-se que, devido à alta rotatividade, o recrutamento e a seleção na empresa são inexistentes e/ou inadequados.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, quanto aos objetivos como exploratória e descritiva e quanto aos meios como pesquisa de campo e bibliográfica. Para tanto, fez-se um conectivo com a literatura clássica e atual. Como instrumento de coleta de dados, aplicou-se um questionário com o gerente e com dois funcionários da loja em referência.

Sobre a importância da pesquisa bibliográfica, Severino (2007, p. 122) destaca que: "A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc". Entende-se diante das palavras do autor que, nesse momento o pesquisador estará voltado para a análise de documentos e obras literárias em liame com o assunto objeto de estudo.

Quanto à estrutura do trabalho, este fora dividido em 6 capítulos: o primeiro foi de caráter introdutório; no segundo, fez-se um histórico da gestão de pessoas e dos conceitos de alguns termos; no terceiro capítulo a preocupação foi com a relevância do processo de

---

[1]O nome da empresa campo é fictício para garantir o sigilo dos conteúdos das declarações prestadas, conforme orientações contidas na Resolução nº 196/96.

provisão de pessoas para as organizações, ou seja, a importância desse tema para o crescimento das organizações; no quarto foi discutido os tipos e meios de recrutamento; no quinto foi feito uma reflexão sobre o processo de seleção de pessoas; no sexto analisou-se o processo de recrutamento e seleção da loja Móveis e Eletros-LTDA, uma empresa do comércio lojista, um nicho de mercado em potencial na cidade de Chapadinha, Maranhão. Por fim o trabalho foi concluído com a explanação dos resultados e dos objetivos propostos.

2 RETROSPECTIVA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Ao falar sobre gestão de pessoas é necessário se reportar aos pensamentos de Aristóteles (1999), pois o mesmo enfatizou que o homem é um animal político, portanto, esse mesmo homem precisa viver em sociedade. Nesta perspectiva, considerando que o homem nasceu da família, Rousseau destaca que a família é o modelo mais antigo de sociedade. Diante dessas assertivas, percebe-se, então, que o agrupamento dos elementos deste conjunto constitui as instituições e, por fim, as organizações.

Assim, de acordo com Chiavenato (2009a, p. 101), "Uma organização somente existe quando se juntam duas ou mais pessoas que pretendem cooperar entre si, a fim de alcançarem objetivos comuns, que a iniciativa individual somente não permitiria alcançar". Neste sentido, conclui-se que a gestão de pessoas tem origem na família, uma vez que é uma instituição formada por pessoas onde o arrimo (chefe, pai, mãe) trabalha para manter o equilíbrio e o bem-estar dos membros, cujo um dos escopos é a felicidade.

Sob essa premissa, pode-se inferir que a Administração, mesmo que empírica, tem origem na família. Entretanto, é das organizações militares que a Administração tem suas maiores heranças. Conforme Maximiano (2010, p. 21) "Conceitos sobre estratégia, planejamento, logística e hierarquia, que são usados hoje não apenas nas Forças Armadas, mas também em todos os tipos de empreendimentos, nasceram com os militares do passado distante". Enfatiza-se, então, que essa herança é por que, em épocas pretéritas, os povos viviam em constantes guerras devido à incessante busca em dominarem-se, situação que exigia muito planejamento.

Portanto, do mesmo modo o exposto acima, se fosse ser feito um estudo científico mais profundo sobre a origem da Administração, ratificar-se-ia que ela é tão antiga quanto a origem do homem na terra, entretanto, este não é objetivo desse estudo. Ressalta-se, contudo, que foi a partir do século XX, através dos trabalhos de Taylor, que a aplicação técnica dessa parte das ciências sociais ganhou força no mundo corporativo.

Nesse contexto, Chiavenato (2006, p. 33) afirma que "[...] A Administração Científica foi iniciada no começo do século XX pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, considerado o fundador da moderna TGA".

Naquele período o mundo estava passando por grandes mudanças, uma delas foi a migração do modelo de produção artesanal para o industrial, nesse novo processo de produção, cujo embrião foi na Inglaterra, as organizações foram crescendo, tornando-se, de certa forma, mais complexas. Taylor (2006), através de observações no setor de produção da

fábrica onde trabalhava racionalizou o trabalho dos operários num estudo denominado tempos e movimentos o qual consistia em encontrar a melhor forma de executar determinada tarefa no menor tempo possível.

Apesar de Taylor enfatizar as tarefas, percebeu-se que, mesmo de forma indireta, havia uma atenção com a fadiga humana. Mais adiante, Fayol (1990) entendia que para garantir eficiência a todas as partes envolvidas (órgãos e pessoas) precisava-se considerar a organização como estrutural.

Conclui-se, por conseguinte, que os trabalhos de Taylor e Fayol já demonstravam uma preocupação com as pessoas. Essa preocupação intensificou-se com as experiências realizadas na fábrica de Hawthorne da Western Elétric Company, fabricante de equipamentos e componentes telefônicos, Chicago, Estados Unidos da América, pelo psicólogo Elton Mayo, cujo objetivo da empresa era conhecer melhor seus empregados.

Neste sentido, o resultado foi a difusão da Teoria das Relações Humanas que mudou a concepção da administração de mecânica e vertical para enfoque nas pessoas. Neste entendimento, Chiavenato (2006, p. 69) ratifica que "a ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas".

Ainda segundo Chiavenato (2009b) o termo (Relações Industriais) utilizado para o setor organizacional responsável pela administração das pessoas foi renomeado para Recursos Humanos, tendo em vista que na proporção que os negócios foram ascendendo e ficando mais complexos as tarefas seguiam o mesmo ritmo.

Percebe-se, então, que além dos recursos materiais e financeiros, as empresas eram constituídas de um recurso vivo e dinâmico, muito importante, o qual era composto de pessoas as quais eram responsáveis pela existência da organização.

Com esse entendimento, percebe-se que há uma interdependência entre as pessoas e as organizações, onde aquelas precisam destas para realizar seus desejos e sonhos e estas precisam daquelas para crescer e/ou se manter no mercado.

Ao encontro das ideias acima, Chiavenato (2010, p. 10) enfatiza que: "As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados". Com essa forma de pensar, pode-se ainda, conforme Chiavenato (2010), enfatizar que Gestão de Pessoas é o resultado da relação entre organizações e pessoas, assim, ela se torna dinâmica e mutável. Dinâmica porque se torna responsável pela gestão da inter-relação desses dois fatores e mutável porque se modifica conforme o desenvolver dessa inter-relação.

2.1 Concepções sobre Organização, Sistema e Gestão de Pessoas

Entende-se que para melhor compreender o sistema de Gestão de Pessoas e por fim o subsistema de provisão (recrutamento e seleção de pessoas) é importante conceituar alguns termos. Para Barnard (apud CHIAVENATO, 2009b, p. 8), "A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas". Da mesma forma é necessário que haja colaboração entre as pessoas para que obtenha o sucesso na organização.

Neste sentido Lacombe (2011, p. 11, grifo do autor), "Denominamos aqui **organização** um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns". Depreende-se, diante das ideais acima que, a organização é um sistema porque há retroalimentação, onde os atores responsáveis por esse processo são as pessoas.

Sobre sistemas, Oliveira (2009, p. 6) destaca que: "Sistemas é um conjunto de partes integradas e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica". Processo é uma sequência de atos cujo objetivo é a satisfação de determinado cliente o qual pode ser interno ou externo à organização.

Assim, Chiavenato (2008, p. 16) diz que "O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ele está dentro da empresa".

Como os responsáveis pelo processo são as pessoas e que aquele é uma sequência de atos que, dependendo da forma como são realizados, fornecem valor positivo ou negativo a um cliente e esse cliente pode está dentro da empresa, conclui-se, por conseguinte que, as pessoas vinculadas às organizações têm valor agregado conforme executam seus atos.

Para manter a organização na direção certa (sem disfunção) precisa-se de uma boa gestão, onde para Fayol (1990) seria Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Nesse viés, Chiavenato (2006, p. 50) destaca que:

> 1. Previsão: avaliação do futuro e o aprovisionamento dos recursos em função dele.
> 2. Organização: proporciona todas as coisas úteis ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social.
> 3. Comando: leva a organização funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais do negócio.
> 4. Coordenação: harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Sincroniza coisas e ações em proporções certas e adapta meios aos fins visados.
> 5. Controle: consiste na verificação para certificar se as cosias ocorrem em conformidade com o plano, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e os erros no intuito de retificá-los e prevenir a recorrência.

Sob esse prisma, entende-se que as empresas trabalham o presente para moldar o futuro, esse trabalho seria sistemático (organização) cujo resultado seria cobrado hierarquicamente (comando) onde, através de uma retroalimentação (controle), detectar-se-iam falhas as quais passariam por uma espécie de convalidação.

Percebe-se, portanto, que essas funções administrativas estão intrínsecas aos Recursos Humanos (RH). O qual é um produto típico da Era Industrial, quando as organizações e empresas eram consideradas conjuntos integrados e coordenados de recursos financeiros, materiais, tecnológicos e até humanos, reunidos para alcançar objetivos organizacionais impossíveis de serem alcançados de maneira individualizada e isolada, (CHIAVENATO, 2009b). Conforme o entendimento retro, as pessoas eram tratadas como recursos e por se referirem a seres humanos, originou-se o termo recursos humanos o qual ainda é utilizado em muitas organizações. Neste sentido, Chiavenato (2009b) menciona que se trata de uma espécie de marca registrada. Desta feita, considerando a complexidade em administrar as organizações, criou-se o termo Administração de Recursos Humanos (ARH) cuja competência era todos os assuntos referentes a pessoal. À medida em que as organizações foram se globalizando a importância pelo trabalho industrial abriu espaço para a prestação de serviço onde a informação passou a ser o foco das atenções, assim o poder passou para aquele que melhor a administra. Nessa concepção, considerando que as pessoas são as que criam, desenvolvem e manipulam essas informações, as organizações viram que precisavam gerir, da melhor forma possível esses agentes intervenientes.

Nesse entendimento Chiavenato (2010, p. 38) ressalta que:

> [...] O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. Mais importante do que o dinheiro é o conhecimento, como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável. Nessas circunstâncias, os fatores tradicionais de produção – terra, mão-de-obra e capital – produzem retorno cada vez menores em uma escala de rendimentos decrescentes. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual.

Nesse ínterim, surgiu, então, o termo Capital Intelectual, onde para Chiavenato (2009b, p. 38) é constituído de ativos intangíveis como:

> 1. Capital interno: envolve a estrutura interna da organização, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação. A estrutura interna e as pessoas constituem juntas o que geralmente chamamos de organização. Além disso, a cultura ou o espírito organizacional também faz parte integrante dessa estrutura interna.
> 2.Capital externo: envolve a estrutura externa da organização, ou seja, as realções com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas, patentes e a reputação ou imagem da empresa. O valor desses ativos é determinado pelo grau de satisfatoriedade com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes.
> 3.Capital humano: é o capital de gente, talentos e competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis.

Com esse dinamismo, surgi um novo termo, Gestão de Pessoas, cuja utilização é mais preferível tendo em vista se referir ao um insumo mutável e flexível, as pessoas; indivíduo capaz de ler, interpretar, emocionar-se e se adaptar ao meio em que está inserido é, também, criativo, produtivo, revolucionário que, ao longo do tempo, agrega essas e outras características à sua personalidade, tornando-se, de certa forma, num *insight*, um diferencial do qual se originam os talentos.

Para Houaiss, Villar e Franco (2009, p. 1805), talento tem cinco definições, onde duas delas são: "intelecto notável, que se afirma por méritos excepcionais; aptidão, capacidade inata ou adquirida." Conforme essa doutrina, indivíduo talentoso é aquele que nasce com determinados intelecto e capacidade e/ou os incorpora ao longo de sua existência.

Complementando o exposto acima, Chiavenato (2008, p. 52) destaca que: "Ter pessoas não é necessariamente ter talentos. [...] Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. [...] Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize".

Nessa perspectiva, entende-se que, pessoas com essas qualidades são disputadas pelas organizações no mercado de trabalho, pois as agregam valor (eficiência na execução dos processos, qualidade na produção, reconhecimento da marca, etc.).

Goshal (apud FAISSAL, et al, 2009, p. 22) "Também afirma que as empresas são instituições sociais compostas por indivíduos, vetores da criação de valor de uma organização e fonte de vantagem competitiva para as empresas no século XXI". Desse modo, as pessoas são responsáveis pelo crescimento institucional das organizações, uma vez que as agregam valor competitivo.

Assim, Chiavenato (2010, p. 4) ressalta que:

> [...] as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Portanto, considerando que o mercado de trabalho é heterogêneo, as organizações precisam fazer uma triagem para identificar e selecionar esse tipo de profissional. Nesse sentido, acredita-se que o risco de contratar um profissional não adequado ao cargo, função ou tarefe e/ou um anarquista, será eliminado ou pelo menos reduzido.

Para Chiavenato (2009c, p. 18) "O mercado de trabalho comporta-se em termos de oferta e procura, ou seja, de um lado há disponibilidade de empregos e de outro, demanda de empregos, respectivamente".

Assim, entende-se que o capital humano de uma organização necessita de atenção

especial pelos gestores da Gestão de Pessoas (GP) uma vez que tem impactos diretos no capital intelectual. Dessa maneira, a contratação oriunda de um processo de seleção mal conduzido pode refletir, de forma negativa, no desenvolvimento da organização, gerando, contudo, prejuízo financeiro, dessa forma, a capacidade competitiva da empresa será deficitária.

Portanto, é competência do gestor da GP implantar um sistema de provisão de pessoas (recrutamento e seleção) para que a instituição tenha um prévio conhecimento do talento que irá fazer parte da equipe, evitando, dessarte, possíveis disfunções no desempenho da organização.

Diante do exposto, é salutar que as empresas invistam na GP numa perspectiva de melhorar e/ou implantar um sistema de provisão de pessoas, para tanto, é necessário que se tenha um projeto, pois o convencimento do conselho ou do setor financeiro para o investimento da empresa é comprovar a eficiência da implantação desse sistema.

3 A RELEVÂNCIA DO PROCESSO DE PROVISÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

A partir dos trabalhos de Mayo (apud CHIAVENATO 2006), cujo resultado foi a difusão da Teoria das Relações Humanas que mudou a concepção da administração de mecânica e vertical para enfoque nas pessoas, observou-se uma preocupação, por parte das organizações, com a contratação de pessoal. Nessa perspectiva, identificaram-se grupos informais dentro da organização, cuja união se dava por interesses comuns e a ordem era mantida pela liderança informal, um membro eleito tacitamente pelo grupo.

Para Chiavenato (2006, p. 65), "a experiência de Hawthorne revelou a existência da organização informal que se manifesta por meio de: [...] Liderança informal de alguns operários que mantêm o grupo unido e asseguram o respeito pelas regras de conduta".

Organizações informal e formal têm conceitos diferentes, ou seja, enquanto a formal é constituída por leis, normas, etc, a informal se origina de pequenos grupos, onde o líder se destaca pelo fato de ter determinados conhecimentos e ou uma boa relação interpessoal com os indivíduos do grupo. Na proporção que um determinado operário se mostrava voltado para os interesses da empresa, a diferença trazia desequilíbrio para a homogeneidade do grupo.

Segundo Chiavenato (2006, p. 65): "quando o operário pretende também ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia traz conflito, tensão e inquietação". Todavia, para Ferreira, et al (2009, p. 80):

> Os grupos informais são importantes, ficando demonstrada a necessidade de ver o trabalho como um processo coletivo e como uma atividade cooperativa. Os grupos tendem a desenvolver as suas próprias normas, valores e atitudes, que têm particular importância no desempenho;
> as pessoas têm uma profunda necessidade de reconhecimento, segurança e adesão ao grupo. Na verdade, as pessoas são predominantemente influenciadas pelo reconhecimento e segurança, e muito menos por incentivos de caráter pecuniário;
> é preferível colaborar com os grupos informais a eliminá-los, como pretendia Taylor.

Portanto, determinados impasses com pessoal, como os acima citados, podem ser evitados pela empresa, onde esta, valendo-se de sua GP, os detecta no processo de provisão. Desta feita, o líder formal, num processo de coalizão, aglutinará a liderança informal no sentido de manter o grupo em equilíbrio e harmonia. Nesse viés, Useem (2010, p. 44) afirma que "Estabelecer vínculos pessoais é crucial para liderar os outros em tempos difíceis".

Com esse entendimento, ressalta-se que o líder deve conquistar seus liderados a ponto de estabelecer uma relação de confiança onde aquele consiga apoio destes em qualquer

situação.

O processo de provisão de pessoas é a porta de entrada na organização, é por onde a equipe será constituída. Corroborando com o exposto acima, Chiavenato (2009b, p. 134) afirma que: “Os processos de aprovisionamento representam a porta de entrada das pessoas no sistema organizacional”. Nesse sentido, entende-se que, a organização, para melhor recrutar e selecionar seus colaboradores, deve interagir com o ambiente em que está inserida, pois esses agentes tratarão de novas culturas que passarão a fazer parte da instituição, isso porque as organizações são consideradas sistemas abertos e como tais sofrem influências do meio.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2009c, p. 15) ratifica que:

> Como sistemas abertos, as organizações interagem com seus ambientes no sentido de localizar e obter entradas e insumos na forma de materiais, créditos, energia, informação e, principalmente, talentos a fim de garantir um suprimento adequado de recursos e competências necessários à sua competitividade e sustentabilidade.

Para Maximiano (2011, p. 222):

> [...] Sob a perspectiva do enfoque sistêmico, a organização revela-se como conjunto de pelo menos dois sistemas (ou subsistemas) que se influenciam mutuamente: o sistema técnico e o social.
> Sistema técnico. O sistema técnico é formado por recursos e componentes físicos e abstratos, e que, até certo ponto, independem das pessoas: objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração de tarefas, procedimentos.
> Sistema social. O sistema social é formado por todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: relações sociais, grupos informais, cultura, clima, atitudes e motivação.

Desse modo, entende-se que as organizações devem se preocupar com a cultura vinda do meio externo, tendo em vista que pode influenciar positiva ou negativamente nos processos. Positiva porque poderá está em consonância com a cultura da organização e, desta forma, contribuir com a filosofia de trabalho da empresa. Negativa porque pode gerar discórdia entre os colaboradores o que impactará na produção da empresa, tendo em vista que a atenção deles estará voltada para a resolução desse problema.

Para Fischer (apud CHAMON, 2007, p. 5):

> A cultura é o conjunto de modalidades da experiência social construída sobre os saberes e organizados como sistemas de signos, no interior de uma comunicação social que dá aos membros do grupo um repertório e constitui um modelo de significados socialmente compartilhados, permitindo a eles se comportarem e agirem de maneira adaptada no seio da sociedade.

Conforme a citação retro, o indivíduo é moldado por particularidades referentes a determinadas comunidades e ou grupos sociais a que pertence, pode-se dizer, então, que a personalidade desse indivíduo sofre influências do grupo a que está vinculado. Complementando o exposto, La Taille, Oliveira e Dantas (1992, p. 24) enfatizam que: “[...] A cultura torna-se parte da natureza humana num processo histórico que, ao longo do

desenvolvimento da espécie e do indivíduo, molda o funcionamento psicológico do homem".

Infere-se que o indivíduo traz consigo um conjunto de valores, hábitos e conceitos os quais moldam seu comportamento. Nesse diapasão, através do processo de provisão de pessoas, a empresa terá conhecimento prévio da cultura que lhe irá fazer parte, podendo, assim, antecipar-se a determinados conflitos internos, evitando, de certa maneira, desgastes emocionais que viriam a influenciar na relação entre empregado e empregador.

Nesta concepção, Gil (2011, p. 91) destaca que:

> Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

Consoante o autor anteriormente citado, percebe-se a importância do recrutamento e seleção para o desempenho da gestão de pessoas nas organizações, pois se trata de um processo onde serão captadas e selecionadas pessoas com qualidades técnicas (conhecimento na área em que vai atuar) e sociáveis (capacidade de comunicação, adaptação e readaptação) além, é claro, dos valores morais. Neste viés, a empresa utilizará muita perícia, uma vez que esses potenciais empregados irão fazer parte e/ou agregar valor à imagem da organização e deverão está em sintonia com a sua política.

Para Rocha-Pinto, et al (2007, p. 63): " [...] Qualquer mal-entendido (sic) pode repercutir negativamente na imagem da organização". Portanto, trata-se de um processo que requer um escrutínio especial por parte da GP. Nesta perspectiva, atendendo aos anseios da organização, ela desenhará um processo de agregar pessoas em que se resumirá em duas fases: recrutamento e seleção.

O recrutamento é a fase onde a empresa, através da publicação de sua necessidade por pessoal, atrairá candidatos com a qualificação exigida para o cargo.

Sobre recrutamento Chiavenato (2010, p. 115) entende que:

> Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de empregos que pretende preencher.

O autor em epígrafe enfatiza que recrutamento é um processo no qual a empresa o utiliza como um sistema de informação, cujo resultado é a captação de pessoal com qualidades de acordo com o perfil da vaga que deseja prover.

Segundo Rocha-Pinto, et al (2007, p. 68), "Depois da captação vem a etapa correspondente à seleção propriamente dita, que pode ser definida como um conjunto de atividades de coleta e utilização de informações sobre os candidatos recrutados para

comparação e escolha".

Nesse momento a empresa, através de profissionais com especialidade no assunto e/ou através de seu setor de RH, contratará o que melhor se adequar à sua filosofia.

Em suma, segundo Chiavenato (2010, p. 133), "[...] Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação – portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa -, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão e, portanto, restritiva e abstrativa".

Percebe-se, pois, que agregar pessoas às organizações é um processo complexo que, como já dito anteriormente, requer uma atenção especial pela Gestão de Pessoas.

4 TIPOS E MEIOS DE RECRUTAMENTO

A vacância, a qual pode ser o resultado de uma demissão e/ou uma promoção, exige que a organização, através da GP, faça a devida reposição do quadro de pessoal, caso contrário, a pujança ficará aquém das expectativas dos *stakeholders*, agentes interessados, o que refletirá negativamente nos negócios da empresa, pois não poderá honrar seus compromissos.

No processo de reposição, a organização utilizará o recrutamento e, em seguida, a seleção. Para Marras (2011, p. 50, grifo do autor) "O que efetivamente aponta para a necessidade de acionar um serviço de recrutamento e seleção é um dos acontecimentos: a) rotatividade (*turn over*) [...]". O mesmo autor define rotatividade como sendo um número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. Assim, pode-se dizer também que rotatividade é o fluxo emigratório de empregados de uma organização num determinado período, dessa forma, a organização, após o levantamento junto ao setor deficitário de pessoal, traça um planejamento estratégico do qual origina o processo de atração. O processo de atração, segundo Chiavenato (2009c, p. 67): "[...] Trata-se de uma contínua e mútua redução de incerteza através da qual as pessoas e as organizações buscam conhecer-se reciprocamente e aliviar as diferenças entre si".

As palavras contínua e mútua foram muito bem frisadas, pois, vive-se numa era em que as mudanças são dinâmicas e rápidas e a consequência disso é que as pessoas não estão passando a maior parte de suas vidas produtivas numa só organização, pois estão sempre procurando a empresa que melhor atenda às suas expectativas. O fluxo de vagas é contínuo e para preenchê-las as organizações procuram encontrar o candidato "certo", nesse processo, as pessoas também procuram a empresa que melhor lhe apraz. Para tanto, pessoas e organizações, num rito mútuo de se conhecerem, buscam informações umas das outras, cujo objetivo é reduzir e/ou eliminar riscos que por ventura venham interferir no futuro relacionamento.

Nesse sentido, Bichuetti, L. e Bichuetti, J. (2012, p. 72) enfatizam que "Atrair pessoas nesses casos é uma verdadeira arte, pois é preciso, entre outras coisas, convencer os candidatos de que a empresa é um excelente lugar para trabalhar e que nela é possível se realizar pessoal e profissionalmente". De fato, tendo em vista que o mercado de recursos humanos está concorrido e deficitário, o que leva as empresas a remodelarem seus processos e o quadro de benefícios para fins de reter o talento necessário. Dessa forma, as organizações utilizam de uma ferramenta para atrair o candidato: o recrutamento. Para Lacombe (2011, p.

81) “O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”.

De todo modo, recrutamento é um sistema de informação porque, nesse processo, colhem-se dados referentes ao cargo vago e também referentes à organização que são transformados em informações necessárias ao conhecimento do candidato. O resultado desse procedimento é o número de informações obtidas pela organização de possíveis candidatos à vaga. As informações dos candidatos podem ser obtidas por meio de dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e recrutamento externo.

4.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno é um processo de atração e retenção de candidatos que já fazem parte do quadro funcional. Sobre recrutamento interno Chiavenato (2009c, p. 79) afirma que:

> O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos (movimento vertical) ou transferidos (movimento horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimento diagonal).

Para atrair os funcionários a empresa poderá valer-se de determinados atos normativos internos. Assim, Marras (2011, p. 56) ressalta que:

> [...] a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é feita por meio de comunicação - memorando ou cartazes -, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando aos interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

Pode-se dizer, então, que a empresa utiliza-se de mecanismos internos, como os seus canais de comunicação com os colaboradores, para promover o recrutamento interno.

Para tanto, Chiavenato (2009c, p. 81) enfatiza que:

> [...] o recrutamento interno exige o conhecimento prévio de uma série de dados e informações relacionados com os outros subsistemas, a saber:
> Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando de seu ingresso na organização;
> Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno;
> Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
> Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários;
> Planos de carreiras ou planos de encarreiramento ou, ainda, planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado;
> Condições de promoção do candidato interno (está apto a ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).”

Conforme o acima exarado, entende-se que para tomar a decisão de recrutamento interno é preciso que o tomador da decisão averígue, junto ao setor responsável pela vaga em aberto, assim como, ao que o candidato está, as características dos interessados e do atual cargo. De posse das informações necessárias, o tomador de decisão, no processo decisório, analisará os dados do candidato no que diz respeito às qualidades dele pertinentes ao cargo em aberto, assim, ter-se-á uma imagem do interessado à vaga. Essas informações poderão ser obtidas em banco de dados dos colaboradores da empresa

Corroborando com a ideia acima, Lacombe (2011, p. 82) afirma que:

> Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais. O êxito no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido. Para isto é preciso saber o que se espera do candidato, isto é, o que ele vai fazer. Isto é estabelecido nas descrições das funções, que têm como um dos objetivos proporcionar informações para facilitar o recrutamento [...]. Além disso, para chegarmos ao perfil ideal, é preciso conhecer a cultura da empresa, seus valores, sua ética e suas prioridades, bem como o chefe a quem o candidato vai se reportar.

O recrutamento interno apresenta no seu rol de vantagens: economia para empresa, rapidez no processo, maior índice de validade e de segurança, fonte poderosa de motivação para os funcionários, aproveitamento dos investimentos da empresa em treinamento e um sadio espírito de competição entre o pessoal, (CHIAVENATO, 2009c).

O recrutamento interno apresenta economia para empresa porque há redução de custos tanto na promoção da vaga quanto na coleta de dados dos pretendentes, tendo em vista que os mecanismos de divulgação são da própria empresa.

A rapidez no processo deve-se ao fato de que a empresa não dependerá de terceiros para realizar o recrutamento e que as informações dos candidatos já estão dentro do banco de dados da organização.

Maior índice de validade e de segurança: as chances dos candidatos de não serem atraídos pele anúncio é praticamente nulo e que os riscos de irregularidades são extirpados, uma vez que é a própria empresa que está à frente de todo o processo.

Fonte poderosa de motivação para os funcionários, tendo em vista que eles produzem e se qualificam na perspectiva de que poderão ser reconhecidos pela empresa.

Aproveitamento dos investimentos da empresa em treinamento, ela terá ciência de que o retorno virá e dessa forma o empregado poderá ser promovido.

Um sadio espírito de competição entre os funcionários: todos não deixarão passar as oportunidades de treinamento e aperfeiçoamento com o escopo de que poderão ser lembrados pela empresa, com isso a pujança só tem a crescer.

Com esse entendimento, ratifica-se que a grande beneficiária com a conclusão do processo é a empresa, pois os seus colaboradores poderão estar satisfeitos e consequentemente produzirão mais. Sendo assim, conclui-se também que o absenteísmo poderá ser eliminado ou reduzido, tendo em vista que todos estão engajados nas suas tarefas com o objetivo de que serão vistos pela empresa.

Porém, o recrutamento interno não tem só pontos positivos, pois pode apresentar algumas disfunções. Dentre elas pode-se citar a apatia, o desinteresse ou desligamento da organização a fim de aproveitar oportunidades externamente. Isto tem como causa o cuidado que a empresa não teve em oferecer a oportunidade no tempo certo, (CHIAVENATO, 2009c).

Portanto, para que determinadas disfunções sejam eliminadas a organização precisa de um sistema de informação gerencial eficaz, uma vez que será através dele que terá conhecimento de sua real situação.

4.2 Recrutamento externo

Recrutamento externo, é o processo pelo qual a empresa atrai candidatos fora de seu ambiente interno para um possível preenchimento de vaga.

Segundo Chiavenato (2009c, p. 84): "O recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com pessoas vindas de fora, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento". Essa procura, dependendo da filosofia da empresa, só deve ocorrer após o remanejamento interno de pessoal, tendo em vista que se deve primeiro, valorizar a prata da casa.

Todavia, Faissal, et al (2009, p. 70) ressalta que: "Há empresas que, pelas características de sua estrutura de cargos, buscam candidatos externos para todos os níveis e outras que admitem apenas para os níveis hierárquico iniciais, reservando os demais para a atração interna [...]".

A primeira parte do entendimento de Faissal é importante no sentido de que a empresa terá um colaborador com novos conhecimentos e expectativas, mas dependendo da verossimilhança da situação os custos poderão ser elevados no processo de adaptação.

A segunda parte é também relevante porque a empresa que a pratica irá motivar os ocupantes de cargos inferiores a estarem em contínuo aperfeiçoamento com expectativa de que terá chances de crescimento dentro da organização. Sem contar que a empesa não terá custos para adaptar o novo ocupante do cargo às políticas da empresa.

Diante dessas assertivas pode-se concluir que o recrutamento externo é realizado

de acordo com o planejamento estratégico da empresa, ou seja, em conformidade com a estratégia de crescimento a qual pode ser mensurada a médio ou longo prazo.

Para que o recrutamento externo seja efetivado a empresa se utiliza de alguns meios (técnicas) de recrutamento. Sobre essas técnicas de recrutamento Chiavenato (2009c, p. 85) ressalta que:

> As técnicas de recrutamento são os métodos por meio dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo [...].

As principais técnicas de recrutamento externo são: a consulta a arquivos de candidatos ou banco de talentos, apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa, cartazes ou anúncios na portaria da empresa, contatos com sindicatos e associações de classe, com universidades e escolas, agremiações estudantis, conferências e palestras em universidades e escolas, contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, viagens de recrutamento em outras localidades, anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento *on-line* e programas de *trainees*, (CHIAVENATO, 2009c).

Define-se arquivos de candidatos ou banco de talentos como um banco de dados da empresa no qual é guardado informações de candidatos não escolhidos em processos anteriores.

Para Faissal, et al (2009, p. 77):

> O número de pessoas que buscam oportunidades de trabalho em uma organização excede as posições em aberto. Dessa forma, os candidatos que aguardam ser chamados para um primeiro contato, além dos que têm potencial, mas não tiveram sucesso em processos seletivos, forma o banco de candidatos da empresa, [...]

A apresentação de candidatos pelos funcionários refere-se à indicação, pelo funcionário, de um conhecido com determinada especialização e ou qualidades que condizem com as características do cargo. Dessa forma, a apresentação de candidatos pelos funcionários reforça a organização informal e os motiva a colaborar com a organização formal (CHIAVENATO, 2009c).

Os cartazes ou anúncios na portaria da empresa é uma técnica onde a empresa coloca cartazes em locais estratégicos em que circula o público alvo.

Para Faissal, et al (2009, p. 79):

> [...] Devem conter informações sucintas sobre o processo seletivo, fornecendo orientações sobre os procedimentos a serem adotados pelos interessados. Sua fixação deve ser bem planejada, levando-se em consideração os hábitos e locais mais frequentados pelo público alvo.

Contatos com sindicatos e associações de classe é uma ferramenta de

comunicação que a empresa pode utilizar para manter contatos com entidades representativas de categoria profissional, onde poderá receber a indicação de alguém. Essa técnica é interessante, tendo em vista que determinados conflitos trabalhistas poderão ser dirimidos sem muita mobilização da classe trabalhadora, uma vez que o líder sindical poderá sentir-se parceiro da empresa.

Contatos com Universidades e Escolas podem ser vantajosos para a empresa, uma vez que, uma possível mão de obra qualificada poderá ser contratada por um preço abaixo da média do mercado, como exemplo cita-se um futuro colaborador que esteja cursando o último período da faculdade, geralmente neste período encontram-se ansiosos para expor suas ideias e não apresentam nenhum tipo de vício.

As organizações também podem fazer uso de conferências e palestras em Universidades e Escolas, essas são propostas interessantes para a imagem da empresa, pois os futuros colaboradores terão uma prévia da filosofia aplicada pela instituição e já poderão ter uma noção do que irão encontrar se forem contratados.

Assim, conforme as técnicas retro citadas, além dos contatos com universidades ou organizações estudantis em que a empresa encontrará o profissional diretamente no manancial, a interessada poderá manter cooperação com outras empresas o que propiciará um conhecimento melhor do histórico do candidato.

No processo de recrutamento externo devem-se levar em consideração duas variáveis: a variável tempo e a variável custo as quais são inversamente proporcionais.

Nesse sentido, Marras (2011, p. 59) afirma que: “[...] quanto maior o tempo disponível para recrutar, menor o custo do processo ou vice-versa”.

Acredita-se que esse acontecimento ocorra por causa da prioridade que a empresa dá ao recrutamento e à relevância que sua efetivação tem naquele momento, ou seja, caso a vaga surja de uma aposentadoria que acontecerá em 5 (cinco) meses ou em um ano, os custos oriundos do recrutamento serão pequenos em comparação ao preenchimento de uma vaga que surgiu de um pedido de demissão ou do falecimento de algum colaborador, pois para esta situação o tempo está reduzido, assim os custos para se realizar um recrutamento serão altos.

Algumas vantagens do recrutamento externo foram citadas por Chiavenato (2009c), segundo este teórico, o recrutamento externo apresenta vantagens como: trazer sangue novo e experiências novas para a organização, renova e enriquece os recursos humanos da organização, traz novas competências para a organização, aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Trazer sangue novo e experiências novas para a organização significa que o quadro de pessoal será renovado assim como a empresa que será beneficiada com novas ideias e maneiras de executar determinados processos.

Referindo-se à vantagem, “renova e enriquece os recursos humanos da organização”, a empresa passará a contar com profissional de gabarito igual ou diferente dos pertencentes ao seu quadro de colaboradores. Outra vantagem é o de trazer novas competências para a organização onde a empresa poderá adquirir novas competências o que, devido determinados fatores, não conseguiria formar. Dentre esses fatores está a falta de tempo, (CHIAVENATO 2009c).

Quanto à vantagem, “aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outra empresa ou pelos próprios candidatos”, a empresa será beneficiada no quesito custo, pois o candidato deverá estar preparado para realizar as atividades técnicas que o cargo exige. Dessa forma, não terá despesas com preparação do interessado à vaga, todavia, assim como nos itens anteriores, precisará investir num processo de adaptação do novo colaborador. O que ficará a cargo da ARH juntamente com o responsável pelo setor que tem a vaga, os quais envolverão os demais.

Ao se referir às desvantagens do recrutamento externo, Chiavenato (2009c) cita: é geralmente mais demorado do que o recrutamento interno, é mais caro e exige inversões e despesas imediatas em técnicas de recrutamento, é menos seguro que o recrutamento interno e afeta a política salarial da empresa.

Sobre a desvantagem, “é geralmente mais demorado do que o recrutamento interno”, entende-se que isso se deva ao fato de que o tempo consumido no processo seja maior do que no recrutamento interno, ou seja, compreende ao período entre a escolha da técnica adequada e a efetivação. Na disfunção, “é mais caro e exige inversões e despesas imediatas em técnicas de recrutamento”, refere-se ao fato de que durante o prosseguimento pode se utilizar vários meios de recrutamento e de que há despesas oriundas da equipe utilizada. Ele também é menos seguro que o recrutamento interno isto ocorre porque a empresa não tem conhecimento acerca do comportamento do candidato, além, é claro, da cultura.

Esse tipo de recrutamento pode frustrar o pessoal da casa, isso acontece quando a empresa destina as vagas só para o recrutamento externo. De certa forma, desmotiva o pessoal da casa o que pode levá-los a procurar novas oportunidades fora da empresa. Também, geralmente afeta a política salarial da empresa, pois para poder efetivar o candidato antes da

concorrência a empresa mexe na faixa salarial para fins de majoração, cujo escopo é tornar o recrutamento mais atrativo.

4.3 Recrutamento misto

Uma modalidade de recrutamento que está sendo muito aplicada pela maioria das empresas é o recrutamento misto. Isso vem ocorrendo devido ao fato das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo. Já o recrutamento misto aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos, (CHIAVENATO, 2009c). Ou seja, a empresa, ao aplicar esse tipo de recrutamento, pode optar, num rol de possibilidades, e escolher tanto candidatos externos como internos a seu ambiente. Insta dizer, então, que a organização, numa tentativa de melhor preencher a vaga, poderá recrutar profissionais oriundos do mercado de trabalho ou do seu quadro funcional.

Diante do exposto, compartilha-se das ideias de Chiavenato (2009, p. 99, grifo do autor) quando este diz que o recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

> *Inicialmente, recrutamento externo seguido de recrutamento interno*: caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, a curto prazo, e precisa importa-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal, não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias;
> *Inicialmente, recrutamento interno seguido de recrutamento externo:* caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo;
> *Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente.* É o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente, seja por meio de input ou por meio da transformação de recursos humanos; geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em casos desigualdade de condições entre eles.

Em suma, sobre tipos e meios de recrutamento, conclui-se que a vacância que às vezes é consequência da rotatividade, dá oportunidade à empresa de renovar seu pessoal. A rotatividade ocorre porque a empresa é um sistema aberto e, portanto, sofre influências externas. Para preencher a vaga existente a organização utiliza uma ferramenta fundamental nesse processo: o recrutamento. Que pode ser interno, externo ou misto.

O recrutamento interno diz respeito ao fato de que a empresa é voltada a trabalhar seus próprios recursos humanos. Por outro lado, o recrutamento externo é voltado ao preenchimento de vagas com o candidato vindo do mercado de trabalho. Já o recrutamento misto, como o próprio nome diz, é uma junção do recrutamento interno com o externo ou a

complementação de um pelo outro. Esta complementação é por conta do insucesso na realização de um deles.

Assim, após a efetivação do processo de recrutamento, a empresa através do pessoal qualificado ou dependendo do tamanho e da política da empresa, do próprio proprietário ou presidente, dar-se-á início a seleção.

5 SELEÇÃO, COMO PROCEDER?

Finalizada a fase de recrutamento, onde a empresa, possivelmente através do RH, conseguiu atrair um determinado número de candidatos interessados à vaga, dar-se-á início à seleção. Nessa nova etapa do processo de provisão de pessoas, o profissional do RH administrará uma maratona de filtros para poder escolher o candidato condizente com as características do cargo e, em seguida, encaminhá-lo ao responsável pelo setor requisitante da vaga.

Conforme Chiavenato (2009c, p. 106) seleção de pessoal é:

> [...] a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados ao cargo existente na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

À luz desse entendimento, percebe-se que a seleção de pessoal tem como características a identificação do candidato com habilidades que o cargo exige e cultura adequada com a filosofia da empresa.

Para complementar, Lacombe (2011, p. 97) afirma que:

> Uma boa seleção deve considerar que se deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridos por meio de treinamento, como a habilidade de lidar com as pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes.

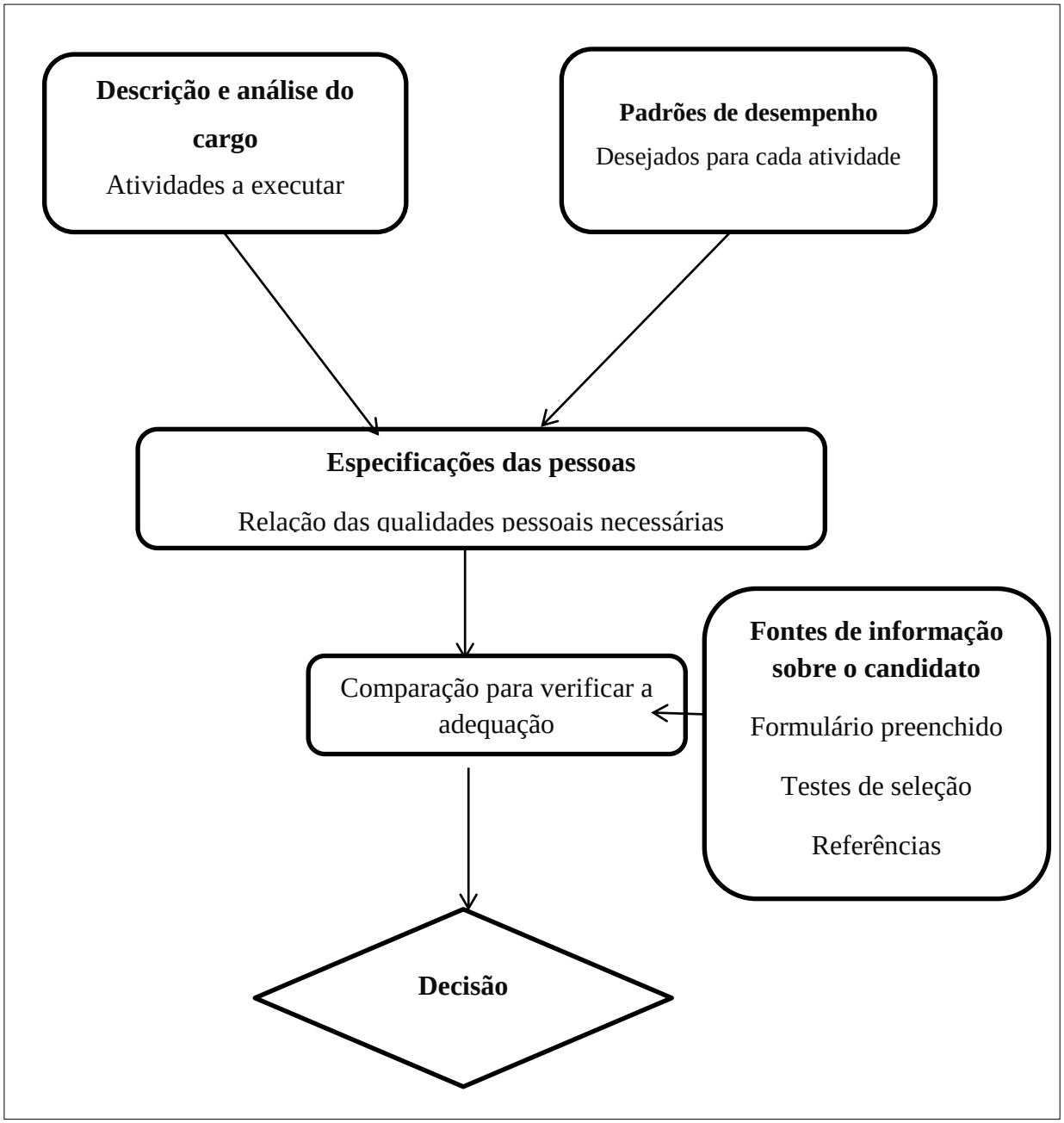
Nessa mesma direção, Limongi-França et al (2002, p. 67) ressalta que:

> A seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado.

Para que esse processo de triagem aconteça eficazmente o tomador de decisão analisará os dados referentes aos candidatos e ao cargo transformando-os em informações necessárias para uma possível contratação, que pode ser efetivada pelo selecionador, caso se trate do proprietário, em relação a pequenas empresas ou pelo responsável do setor requisitante, neste último caso é em relação a empresas de porte maior

O processo de seleção se fundamenta na análise comparativa das exigências do cargo e das características do candidato, (MARRAS, 2011).

Figura 1 – O processo de seleção de pessoas.



Fonte: (CHIAVENATO, 2009c).

Conforme a figura acima, o processo de seleção se resume na relação entre a descrição, análise do cargo e padrões de desempenho com as informações obtidas sobre o candidato, onde nos requisitos do cargo serão especificadas as atividades a executar assim como as responsabilidades e os padrões de desempenhos desejados para cada atividade. Assim, traçar-se-á um perfil das qualificações pessoais necessárias para em seguida comparar com as informações dos candidatos as quais são obtidas em formulário preenchido, testes de seleção e nas referências. Então, o órgão selecionador decidirá qual o candidato é mais adequado ao cargo.

Para tanto, ele utilizará algumas técnicas de seleção que lhe ajudarão no crivo dos candidatos, dentre elas, pode-se citar a triagem preliminar de currículos, entrevista de seleção, informação de pessoas confiáveis, testes psicológicos, dinâmica de grupo, entrevista pelas chefias futuras, informações de empregos anteriores e exames médicos, (LACOMBE, 2011).

5.1 Triagem preliminar de currículos

O objetivo da triagem preliminar é verificar se o candidato tem condições de continuar na disputa da vaga. Nessa etapa do processo de seleção será feito uma análise das qualificações dos candidatos, tais como: formação básica e experiência, para em seguida, comparar com o que se pede na vaga, (LACOMBE, 2011).

É um escrutínio em que o histórico de vida profissional do candidato será observado com muita perícia, pois nesse momento, para não errar na indicação, o selecionador ficará atento às informações exaradas no currículo.

O pouco tempo exercido pelo candidato em cada emprego pode influenciar na eliminação. Nesse sentido, Faissal, et al (2009, p. 85) estabelece que:

> [...] Mesmo que atualmente seja muito valorizada a diversidade de experiências profissionais, não sendo mais desejado que um profissional desenvolva toda a sua carreira em uma mesma empresa, não podemos esquecer que qualquer resultado precisa de tempo para ser produzido. Currículos que descrevem vínculos de trabalho de curta duração em diversas organizações podem estar indicando candidatos sem capacidade de gerar resultados suficientes para sustentar esses vínculos.

Diante dessa assertiva, entende-se que, considerando que mesmo no atual cenário econômico em que as mudanças ocorrem com frequência e, que as pessoas não estão passando muito tempo numa só organização, o selecionador deve se preocupar com a duração da estada do candidato no mesmo emprego, pois a experiência profissional estará vinculada a essa duração, uma vez que ele poderá ter passado por vários cargos, onde nesse rol devem estar os de maior complexidade.

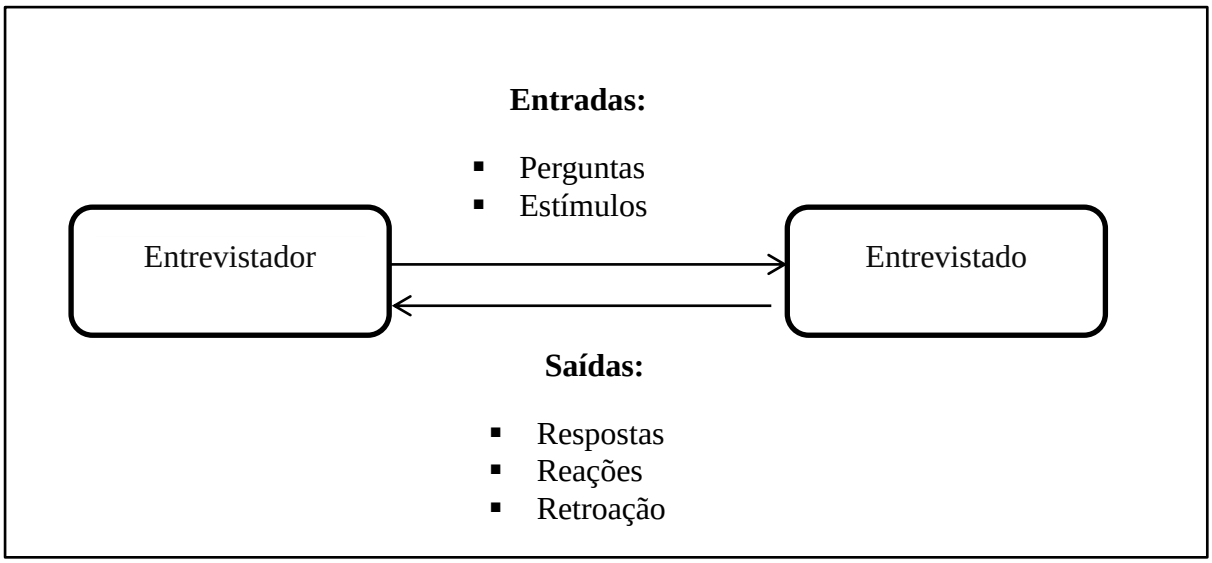
5.2 Entrevista de seleção

Para Chiavenato (2009c); Faissal, et al (2009); Limongi-França, et al (2002) e Marras (2011) a entrevista de seleção é o instrumento mais utilizado no processo de seleção. Isso se deve ao fato de que, reportando-se à página nº 12 do presente trabalho onde se afirmou que o homem é um ser sociável, portanto, aberto à comunicação, trata-se de uma interação de indivíduos.

Nesse contexto, Chiavenato (2011, p. 128) ressalta que:

> Dentro da abordagem de sistemas, o entrevistado ou candidato assemelha-se a uma caixa preta a ser desvendada: aplica-se a ela determinados estímulos (entradas) para se verificar suas reações (saída) e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento frente a determinadas situações.

Figura 2 – A entrevista como um processo de comunicação.



Fonte: (CHIAVENATO, 2009c).

Infere-se, então, que o selecionador de posse das informações constantes no currículo, abordará o candidato no sentido de ratificar e/ou esclarecer determinadas características que poderão, ou não, estar em sintonia com o perfil requisitado pelo cargo. Nesse viés, ele utilizará alguma metodologia de entrevista, o que, para Marras (2011), pode ser estruturada e não estruturada. Nessa direção, Lacombe (2011), ressalta que o entrevistador é quase sempre um psicólogo. Isso seja pelo fato de que se trata de um profissional com maiores conhecimentos na área comportamental.

5.2.1 Entrevista estruturada

É uma entrevista pré-estabelecida, ou seja, as questões seguem um rito posto pelo selecionador o qual não terá dificuldades em conduzir as perguntas.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2009c, p. 130) ensina que:

> [...] Apesar de sua aparente limitação, as questões estandardizadas podem assumir uma variedade de formas, como escolha múltipla, verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, identificação de formas etc. Sua vantagem reside no fato de que o entrevistador não precisa preocupar-se quanto aos assuntos que irá pesquisar junto ao candidato, nem com sua sequência, pois todos eles já estão preparados de antemão.

Percebe-se que a entrevista estruturada é flexível, pois pode assumir uma variedade de formas, dessa maneira, facilita o trabalho do entrevistador. Essa metodologia de entrevista, de certa forma, é interessante, tendo em vista que um entrevistador menos experiente pode conduzí-la, ademais, ela facilita comparações com entrevistas feitas por pessoas diferentes, vale ressaltar ainda que, é comum o uso dela nas grandes empresas, (LACOMBE, 2011).

5.2.2 Entrevista não estruturada

A entrevista não estruturada, segundo Marras (2011, p. 66):

> É aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. Ela apenas procura registrar fatos e informações decorrentes do encontro, deixando o rumo da entrevista ao sabor dos acontecimentos e do momento. Sua principal vantagem é o aproveitamento individual dos momentos e características de cada candidato, quando o entrevistador pode explorar mais ou menos certos ângulos de análise, sem se preocupar em ter de seguir padrões.

Contudo, Chiavenato (2011, p. 130) enfatiza que:

> São criticadas em virtude de sua baixa consistência, por não haver um roteiro ou itinerário preestabelecido para cada entrevista. O entrevistador caminha dentro da linha de menor resistência, mas com o nível de profundidade que a entrevista pode permitir. O entrevistador, contudo, pode esquecer ou omitir desapercebidamente alguns assuntos ou informações.

Diante do exposto, entende-se que a entrevista não estruturada não segue um padrão determinado, dessarte, as perguntas surgem à medida que o diálogo vai fluindo. Esse tipo de entrevista permite ainda uma certa liberdade ao entrevistador que manejará a inquirição conforme seu entendimento em relação à oportunidade de qual pergunta se deve fazer, tudo dentro da ética. Assim, em sintonia com o entendimento anteriormente citado, essa metodologia de entrevista tem os prós e contras.

Dando sequência, para que o entrevistador não seja surpreendido com algum contratempo, por exemplo: qual a pergunta a ser feita e quais as características do cargo, ele deve realizar a entrevista em etapas. Espera-se que o entrevistador consiga obter o maior número possível de informações do entrevistado e lhe passar uma boa imagem da empresa.

As etapas são preparação da entrevista, preparação do ambiente, processamento da entrevista, encerramento e avaliação do candidato, (CHIAVENATO, 2009c). Referindo-se à preparação da entrevista, nessa etapa da seleção, abordam-se questões como o que se pretende com a entrevista, o tipo de entrevista a ser aplicada, leitura preliminar do currículo

do candidato, maior número possível de informações sobre o candidato e o maior número possível sobre o cargo devem ser trabalhadas com antecedência pelo selecionador. Em seguida, na preparação do ambiente, o entrevistador estará voltado para o local onde serão realizados os trabalhos. Desta feita, questões como ruídos indesejados, falta de iluminação e quebra de privacidade devem ser eliminados para que não interfiram no momento da entrevista.

No processamento da entrevista serão analisados os fatores referentes à vida pessoal, à profissional, à educacional e à vida social do candidato, além do aspecto comportamental, isto porque essas características serão norteadoras na hora da contratação. (Quadro 1, página 36-37).

No encerramento, onde o diálogo caminha para o final e que o entrevistador deve dá um sinal de que a entrevista acabou, é fundamental que se expresse uma cordialidade e se demonstre ser verdadeiro com o candidato, o qual deverá, também, ser informado sobre a fase seguinte ou onde obterá o resultado. Acredita-se que, dessa forma, o entrevistador conseguirá transmitir uma boa imagem da empresa e que, caso o candidato não seja aproveitado, poderá contar que esses dados para um futuro processo de contratação. Na avaliação do candidato, o entrevistador, aproveitando que o candidato se retirou da sala, deve dá início à avaliação. Acredita-se que o trabalho, deste modo, será melhor avaliado, uma vez que a colheita dos dados foi recente e facilitará no processamento.

Quadro 1 – Campos de pesquisa em uma entrevista.

CAMPOS DE PESQUISA	PRINCIPAIS ITENS A PESQUISAR
1. Pessoal	1. Idade, estado civil 2. Nível de energia 3. Grau motivacional atual 4. Nível de Q.I. e Q.E. 5. Perfil psicológico de personalidade 6. Principais aptidões e potencialidades
2. Profissional	7. Perfil das empresas anteriores 8. Cargos ocupados 9. Estabilidade 10. Realizações ou resultados obtidos 11. Responsabilidades ou tarefas mais importantes 12. É membro de alguma associação ou sincadato?
3. Educacional	13. Qualidade das escolas básicas frequentadas 14. Nível de formação superior 15. Pós-graduação (lato ou stricto sensu) 16. Trabalhos ou pesquisas cocluídos (temas, avaliações etc.)

	17. Idiomas 18. Cultura geral: leituras, cursos, viagens culturais etc.
4. Social	19. Clubes e igrejas que frequenta 20. Esportes praticados 21. Hobbies 22. É membro de alguma associação para fins sociais? 23. Tem amigos? Quantos? Qual a frequência dos encontros? 24. Qual o seu fim de semana predileto? 25. Como planejou e efetivou as últimas três férias?

Fonte: (MARRAS, 2011).

De modo geral, para enriquecer o conhecimento, segue, abaixo, algumas das questões mais usadas nas entrevistas de seleção.

Quadro 2 – Questões mais usadas nas entrevistas de seleção.

Questões mais usadas nas entrevistas de seleção.
▪ Como você gasta seu tempo disponível? Quais são seus passatempos?
▪ Em que tipos de atividades da comunidade ou da escola você está envolvido?
▪ Descreva seu trabalho ideal. Em que tipo de atividade você está interessado?
▪ Por que você quer trabalhar em nossa organização?
▪ Quais são seus assuntos favoritos? Por quê?
▪ Você tem preferências por determinados locais de trabalho?
▪ O que você pensa ser um salário adequado?
▪ Como estará seu salário dentro de cinco anos? E dez?
▪ Como você escolheria seu supervisor?
▪ Qual é a sua opinião a respeito dos produtos ou serviços de nossa organização?
▪ Descreva seu chefe ideal?
▪ Quando você espera ser promovido?
▪ Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos?
▪ Por que acha que seus amigos gostam de você?
▪ Você planeja fazer cursos adicionais além dos que já fez? Quais? Quando?
▪ Quais foram os cargos ou trabalhos de que você mais gostou?
▪ Descreva seu chefe ou professor favorito.
▪ Quais seus planos futuros de encarreiramento?
▪ Se você pudesse voltar atrás por cinco anos, você seria o mesmo? Se não, como

seria?
▪ Por que você gostaria de ser admitido nessa organização?
▪ Descreva seu último emprego?
▪ Quantas horas você pretende trabalhar?
▪ Quais são as habilidades e conhecimentos que possui?
▪ Qual é seu esporte favorito?
▪ Como você se sente trabalhando com outras pessoas?
▪ Você faz amizades com facilidade?

Fonte: (CHIAVENATO, 2009c).

5.3 Informação de pessoas confiáveis

Informação de pessoas confiáveis é uma técnica de seleção em que as informações do candidato são passadas por alguém que tenha, ao longo do tempo, conquistado a confiança da organização e/ou do proprietário, pois do contrário, pode até prejudicar o candidato.

No entanto, para afastar qualquer equívoco, é interessante que as informações sejam ratificadas. Nessa linha de raciocínio, Lacombe (2011, p. 107) exalta que: "[...] Em caso de dúvida, as informações devem ser checadas, sem nos esquecermos de que muitas vezes o informante está mais interessado em ajudar o candidato do que a empresa". Percebe-se, com esse entendimento, que o informante pode deixar os sentimentos emocionais dele interferirem na indicação, uma vez que o indicado pode ser um parente e/ou um amigo próximo, assim, devido a essa relação sentimental algumas características técnicas que o cargo exige poderão passar sem serem analisadas.

5.4 Testes psicológicos

É um conjunto de testes, cujo objetivo é avaliar alguns traços psíquicos do candidato que podem influenciar positiva ou negativamente no desenvolvimento do trabalho assim como no convívio social dele junto aos outros colaboradores.

Nessa expectativa, Lacombe (2011, p. 107), enfatiza que:

> São testes para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico e compreensão, habilidade verbal, raciocínio e relações espaciais, funções motoras, habilidades físicas, capacidade de percepção e memorização.

Através desses testes possibilita avaliar os aspectos físicos e psicológicos, com a

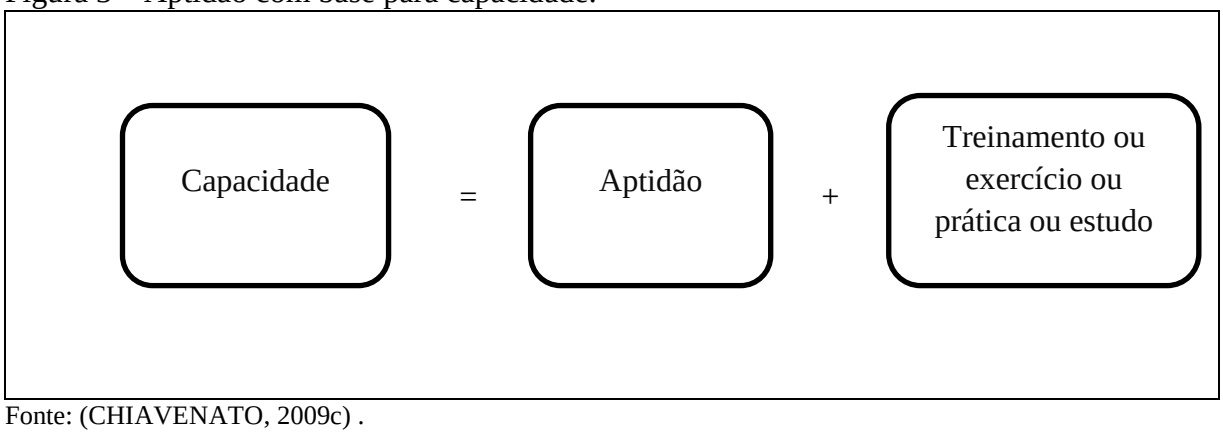
finalidade de obter resultados positivos sobre o comportamento humano. No mesmo raciocínio, Limongi-França, et al (2002, p. 69) destaca que " Testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulos a determinado comportamento do examinado. Visam predizer o comportamento humano com base no que foi revelado na situação de teste".

Entende-se, então, que nessa avaliação, em detrimento de determinados estímulos, algumas disfunções psicológicas do candidatado vêm à tona. Assim, devido à verossimilhança da situação, é plausível que esses testes sejam aplicados por profissionais da área, no caso concreto, o psicólogo. Ratificando o exposto, Almeida (2013), ressalta que: "[...] são aplicados somente por estudante de Psicologia ou psicólogos qualificados para tal atividade".

Face a essa preocupação o Conselho Federal de Psicologia (CFP) foi categórico ao editar a Resolução nº 25/2001 na qual consta que o teste psicológico é um método de avaliação privativo do psicólogo (FAISSAL, et al 2009). Nesse foco, testes psicológicos identificam as aptidões e capacidades do candidato para realizar determinada tarefa ou atividade. Portanto, para que o processo flua com dinamismo e tenha sucesso é louvável que o avaliador tenha um prévio conhecimento do perfil do cargo para poder realizar a comparação com as aptidões e capacidades encontradas no teste. Para Chiavenato (2009c, p. 141):

> [...] a aptidão é uma habilidade em estado latente ou potencial na pessoa e que pode ser desenvolvida ou não por meio do exercício ou da prática.
> Capacidade é a habilidade atual da pessoa em determinada atividade ou comportamento. Ela é adquirida com base no desenvolvimento de uma aptidão preexistente por meio do treinamento ou da prática ou exercício.

Figura 3 – Aptidão com base para capacidade.



Fonte: (CHIAVENATO, 2009c) .

Conforme a figura acima, conclui-se que, num processo aritmético, a capacidade é a soma ou total enquanto que Aptidão e Treinamento ou exercício ou prática ou estudo são as parcelas. O quadro 3 relaciona as diferenças entre aptidões e capacidades.

Pode-se, segundo Marras (2011), dividir os testes psicológicos em duas

categorias: testes de aptidões e testes de personalidade.

5.4.1 Testes de aptidões

São utilizados para analisar traços naturais dos candidatos assim como a capacidade em potencial para executar tarefas específicas.

Das teorias voltadas para o assunto, destaca-se a teoria Multifatorial de Thurstone a qual consiste em que a mente é constituída por fatores relativamente independentes os quais são responsáveis pelas aptidões da pessoa (CHIAVENATO, 2009).

Desse modo, pode-se dizer que esses fatores seriam as inteligências cognitivas da pessoa, o que Gardner (1994) chama de inteligências múltiplas.

Quadro 3 – As diferenças entre aptidão e capacidade.

Aptidão	**Capacidade**
▪ Predisposição natural para determinada atividade ou tarefa.	▪ Habilidade adquirida para realizar determinada atividade ou tarefa.
▪ Existe sem exercício prévio, sem treino ou aprendizado.	▪ Surge depois do treinamento ou do aprendizado.
▪ É avaliada por meio de comparações.	▪ É avaliada pelo rendimento no trabalho.
▪ Permite prognosticar o futuro do candidato no cargo.	▪ Permite diagnosticar o presente: refere-se à habilidade atual do indivíduo.
▪ Transforma-se em capacidade por meio do exercício ou treinamento.	▪ É o resultado da aptidão depois de exercitada ou treinada.
▪ É a predisposição geral ou específica para aperfeiçoamento no trabalho.	▪ É a disposição geral ou específica do trabalho atual.
▪ Possibilita o encaminhamento futuro para determinado cargo.	▪ Possibilita a colocação imediata em determinado cargo.
▪ É estado latente e potencial de comportamento.	▪ É o estado atual e real de comportamento.

Fonte (CHIAVENATO, 2009c).

Thurstone (apud CHIAVENATO, 2009) frisou sete fatores específicos e desenvolveu um conjunto de testes para mensurá-los, os quais são chamados de testes de habilidades primárias. Ele adicionou um fator geral (Fator G) o qual definiu como inteligência

geral, porque, segundo o autor, esse fator condiciona e complementa todas as aptidões. Assim, com base nas informações do perfil do cargo, o selecionador aplicará o teste específico, onde será analisado o fator responsável pela aptidão, que desenvolvida, mostrará a capacidade do candidato para executar determinadas atividades.

Quadro 4: A teoria multifatorial de Thurstone.

Fator G Inteligência Geral	Fator V Aptidão verbal	Redação e escrita, Precisão das palavras e Expressão escrita.
	Fator W Fluência verbal	Oratória, Escrita, Facilidade de falar e de escrever, Argumentação.
	Fator N Aptidão numérica	Capacidade de lidar com números, Cálculos, Matemática.
	Fator S Aptidão espacial	Capacidade de lidar com espaços, Geometria, Pintura, Escultura e Arquitetura.
	Fator M Memória associativa	Facilidade de memorizar eventos, pessoas, locais, coisas ou situações.
	Fator P Aptidão perceptiva	Atenção concentrada, Facilidade com detalhes, Capricho e Atenção.
	Fator R Raciocínio abstrato	Raciocínio lógico, Abstração, Conceitualização e Visão global.

Fonte (CHIAVENATO, 2009c).

5.4.2 Testes de personalidade

Frente aos paradigmas de seleção, destaca-se testes de personalidade o qual é inerente à avaliação de determinadas características do indivíduo. Para Marras (2011, p. 71): “Testes de personalidades são utilizados para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos, formado por características unas que determinam o perfil comportamental de cada um”.

O referido autor destaca que os testes de personalidades identificam as características responsáveis pela formação do eu do indivíduo. Elas moldam a personalidade e revelam o comportamento do candidato diante de determinada situação.

Complementando o exposto acima, Chiavenato (2009, p. 155) enfatiza que: "[...] Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem a pessoa das demais". Existem vários testes de personalidades, contudo, nesse trabalho será citado apenas três, por se tratarem dos mais utilizados: psicodiagnóstico miocinético PMK, teste da árvore e o teste da figura humana.

5.4.2.1 Psicodiagnóstico Miocinético (PMK)

O teste PMK nada mais é do que um teste a lápis e papel, onde o candidato faz uns traços e que após um tempo a visão dele começa a ficar bloqueada, assim os movimentos passam a se deslocar conforme a postura muscular esta postura muscular é pertinente à postura da personalidade. Os traços serão analisados conforme os movimentos, ou seja, caso a pessoa seja agressiva, os movimentos (de dentro para fora) tendem a exteriorizar na medida da agressividade; caso seja deprimida, os movimentos (de baixo para cima) tendem a se baixar; caso seja extrovertida, os movimentos (da esquerda para a direita) tendem a exteriorizar; e assim sucessivamente (CHIAVENATO, 2009c).

5.4.2.2 Teste da árvore

O candidato é convidado a desenhar uma árvore em uma folha de papel. Destarte, a personalidade é analisada de acordo com a interpretação dos objetos incluídos no desenho.

Uma árvore no seu estado normal é composta por raízes, caule e ramagens. É da índole do indivíduo mal dotado produzir uma árvore cuja estrutura é falha ou frágil. Percebe-se então que esse indivíduo tem suas faculdades intelectuais e emocionais operando em desarmonia (CHIAVENATO, 2009c).

5.4.2.3 Teste da figura humana

Trata-se de um teste de dinâmica de personalidade com referência no desenho da figura de uma pessoa. Ele ajuda a analisar a influência do meio na determinação corporal e de seus desvios normais e patológicos. O desenho da figura serve como base para identificar a

personalidade, impulsos, necessidades, expectativas, conflitos e ansiedade do candidato. (CHIAVENATO, 2009c). Diante do exposto, conclui-se que os testes psicológicos devem ser manejados com muita perícia. Sendo assim é importante que sejam realizados por psicólogo tendo em vista ser um assunto pertinente a área desse profissional.

5.5 Dinâmica de grupo

Para física, dinâmica é parte da mecânica que estuda o comportamento dos corpos em movimento e a ação das forças que produzem ou modificam seus movimentos. Movimento interno responsável pelo estimulo e pela evolução de algo (HOUAISS; VILAR; FRANCO, 2009, p. 687).

Referindo-se a "grupo", Houaiss; Vilar e Franco (2009, p. 992) destacam que: grupo é conjunto de pessoas ou coisas dispostas proximamente e formando um todo.

Reportando-se ao acima exarado é salutar que dinâmica de grupo seja definida como um conjunto de pessoas dispostas num determinado ambiente recebendo estímulos externos para que produzam movimentos os quais serão analisados por um ou mais observadores. Esses movimentos ditarão como os candidatos se comportam perante determinada situação, assim aspectos como habilidades de relacionamento e capacidade de iniciativa serão avaliados.

Como frisou Faissal, et al (2009, p. 113):

> A dinâmica de grupo, utilizada como técnica de seleção, consiste em propor a um grupo de candidatos um conjunto de atividades, tais como: vivências, jogos, simulações, testes situacionais, estudos de caso ou debates sobre temas específicos. Essas atividades atuam como estímulos para deflagrar a interação entre os participantes e promover uma dinâmica de funcionamento que possibilite a observação direta do comportamento dos candidatos. De maneira geral, as dinâmicas de grupo são indicadas para avaliar habilidades interpessoais e atitudes.

Ainda segundo o mesmo autor, é oportuno que, no processo de observação, as tarefas que serão postas ao grupo sejam capazes de estimular as competências que se deseja observar e, que seja necessário criar condições favoráveis ao escopo da observação (FAISSAL, et al 2009).

5.6 Entrevistas pelas chefias futuras

Finalizada, pelo setor competente do processo, a seleção preliminar, os e/ou o candidato será encaminhado à chefia futura para que sancione a possível admissão. Nesse

momento, os candidatos com mau desempenho já foram eliminados, entretanto, cabe à chefia a decisão de contratar ou não, tendo em vista que a probabilidade em utilizar o livre arbítrio é grande e que a central de recrutamento e seleção não pode intervir. Assim, é interessante que a chefia futura faça prevalecer o bom senso e não se deixe levar por suas vaidades.

De todo modo, Lacombe (2011, p. 108) distingue que:

> [...] Em empresas bem sucedidas, é comum a participação do pessoal da alta administração no processo de seleção. Isto tem várias vantagens: diminui o arbítrio; assegura que os que são admitidos foram avaliados com cuidado; sinaliza aos admitidos que eles fazem parte de um grupo bem selecionado e, portanto, presumivelmente, de elite; sinaliza para os executivos que participam do processo a importância de se admitir a pessoa certa.

Com esse entendimento, pode-se inferir que a pessoa responsável pelo setor requisitante da vaga deve participar de todo o processo seletivo, dessa forma, terá prévio o conhecimento das habilidades do novo colaborador, assim como, de seus anseios que podem evitar frustração oriunda de uma possível tomada de decisão equivocada.

5.7 Informações de empregos anteriores

Consiste em verificar, junto a algumas empresas por onde o candidato tenha passado informações que por ventura tenham sido negligenciadas ou faltaram nas fichas ou no currículo, pois elas podem contribuir na hora da decisão. Vale salientar que esse procedimento só será efetivado após a escolha do candidato a ser admitido (LACOMBE, 2011).

Essas referências podem constar no currículo, no formulário de solicitação de emprego ou no momento da entrevista com o selecionador (FAISSAL, et al, 2009).

É importante ressaltar que, para que as informações não sofram modificações, se utilize meios que as colham na sua forma natural, ou seja, meios confiáveis. Acredita-se que, com essa verificação junto às referências, pode-se extirpar a possibilidade de aparecer problemas futuros. Sobre isso, Faissal, et al (2009, p. 129) destaca que: “[...] acreditamos que os contatos por telefone ou visita pessoal, realizada por pessoa da própria organização ou de empresas especializadas nesse tipo de atividade, sejam as formas mais eficazes das informações desejadas serem obtidas”. Entretanto, segundo Lacombe (2011, p. 108): “[...] Raramente uma empresa fornece informações sobre seus antigos empregados pelo telefone. Isto só ocorre se existirem amizades pessoais entre empregados do futuro e do antigo empregador e não é frequente nas grandes cidades”. Portanto, percebe-se que a visita pessoal seja a mais indicada, outrossim, de acordo com o entendimento acima, o não fornecimento das

informações pelo antigo empregador não é absoluto, pois há possibilidade de que a solicitação seja de pronto atendida.

5.8 Exames médicos

É um exame pré-admissional onde o selecionador orientará o candidato a procurar um médico, de preferência especialista em medicina do trabalho, que especificará, de acordo com as solicitações do setor de recrutamento e seleção, as avaliações laboratoriais devidas.

Para Faissal, et al (2009, p. 95):

> [...] É uma prática de proteção, não só das organizações, como do próprio trabalhador, já que objetiva avaliar se as condições físicas dos candidatos são compatíveis com os requisitos físicos das atividades que serão exercidas.
> Nessa etapa da seleção, as atividades do selecionador devem estar absolutamente sincronizadas com as atividades do médico do trabalho. Cabe ao selecionador informar ao médico os pormenores das atividades do futuro empregado, para que possam ser identificados todos os requisitos de saúde para um adequado desempenho profissional.

Devido a algum empecilho a realização dos exames médicos só ocorre após as outras etapas do processo seletivo. Essa assertiva é destacada por Lacombe (2011, p. 109): "Por ser caro [...] esse exame costuma ser feito após as demais etapas". O médico emitirá um laudo detalhando as condições da saúde do candidato no qual constará um parecer favorável ou não à admissão. Com isso, Marras (2011, p. 74, gripo do autor) afirma que:

> Desses exames resultará um laudo médico que poderá:
> *indicar* o candidato, por encontrar todos os resultados dentro da normalidade;
> *contra indicar* o candidato, por ter percebido nele alguma característica extremamente negativa que o impossibilite de exercer suas funções ou que seja um forte agravante para tal;
> *indicar com restrições*, por considerar que existem evidências que, embora não sejam de extrema gravidade, poderão prejudicar o bom desempenho no trabalho. Nesses casos, o médico poderá condicionar o início do trabalho a um tratamento específico para sanar o quadro percebido, o que a empresa poderá fazer, por exemplo, dentro de um prazo de experiência, para sua segurança.

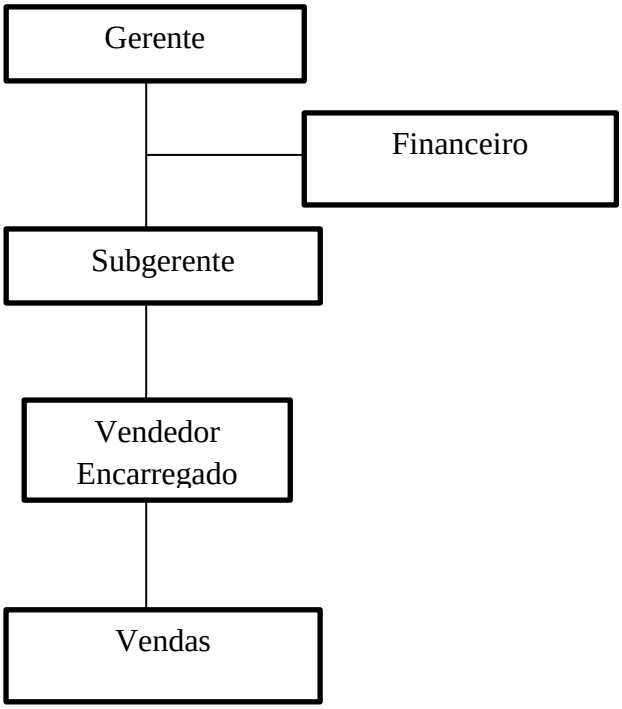
Devido à verossimilhança que essa etapa tem, todo o procedimento deverá ocorrer em sintonia com a ética, pois pode haver candidatos com situação que merece ser tratada com muita atenção. Assim, com todo esse aparato, acredita-se que a empresa elimine riscos de uma possível ação judicial de empregado reclamando indenização em decorrência do agravamento, por causa da atividade exercida, de alguma enfermidade que porventura tenha.

6 ANÁLISE DO PROCESSO DE PROVISÃO DE PESSOAS NA LOJA MÓVEIS E ELETROS LIMITADA.

6.1 Breve histórico sobre a loja Móveis e Eletros Limitada

A loja Móveis e Eletros há 3 (três) anos vem exercendo suas atividades em Chapadinha, localizada na Avenida Oliveira Roma, SN, Centro. Pertence a uma rede de lojas onde a perspectiva de sucesso na área em que atua é ascendente, pois são duzentas lojas espalhadas pelas regiões Centroeste, Norte, Nordeste e Sudeste, o seu quadro funcional ultrapassa os seis mil.

Figura 4- Organograma da empresa em Chapadinha



Conforme a figura acima exarada a organização da empresa é de Linha e Staff, uma vez que o Gerente é responsável pelo planejamento estratégico, o Subgerente pelo tático , o Financeiro (Staff) exerce atividade de controle e execução pecuniária ou seja é responsável pela entrada e saída de capital e o Vendedor Encarregado, junto ao setor de vendas, é o operacional, ou seja, onde é executado as ações para atingir as metas de vendas.

Para Chiavenato (2006, p. 112), “Órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados”. Nesta perspectiva, compreende-se que a empresa é organizada de forma vertical (Hierarquica) e aglutina determinados setores responsáveis por atividades não específicas à exercida pela empresa.

6.2 Análise dos dados

Para identificar o processo de provisão de pessoas da loja Móveis e Eletros, procurou-se relacionar a vivência interna da organização em confluência com o tema prescrito, assim, utilizou-se a pesquisa qualitativa de cunho descritivo.

Conforme Vergara (2011 p 42):

> A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Em alusão a afirmação de Vergara, de fato, é o que está sendo tratado nesse trabalho científico, ou seja, no intuito de se "estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza" as informações passaram por uma espécie de acareação onde as falas dos atores foram submetidas a uma análise de comparação. Para tanto, foi necessário aplicação de um questionário a 2 (dois) colaboradores assim como ao gerente administrativo da empresa objeto de estudo.

Severino (2007, p. 125) afirma que o questionário é:

> Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos.

Entende-se que para a coleta de dados ser eficaz as perguntas precisam está claras e de acordo com o que se pretende estudar, desse modo, os entrevistados terão uma boa compreensão daquilo que lhes foi proposto. Assim, os dados escritos a seguir dizem respeito às respostas adquiridas junto aos atores como: gerente e colaboradores no sentido de identificar o processo de provisão de pessoas da loja Móveis e Eletros.

Nesse sentido, serão analisadas inicialmente as questões referente ao gerente com a finalidade de entender melhor sobre o referido tema. E assim indagou-se como a empresa lida com o processo de agregar pessoas no seu quadro funcional, o mesmo destacou "*que no processo seleção, valoriza-se relacionamentos, postura, disposição e atitude."*

Acredita-se que, apesar de o gerente não ter definido o processo de agregar pessoas da empresa, utilizam-se seleção e relacionamento como um dos itens utilizado nesse processo. De acordo com Chiavenato (2009), trata-se de um processo complexo e abrangente. Todavia, conforme Faissal et al (2009) ele é formado pelas práticas de atração e seleção. Destarte, infere-se que a empresa utiliza a seleção no processo de agregar pessoas.

Em seguida, foi questionado sobre qual o setor responsável pelo assunto, o gerente afirmou "*Administração → com seleção; RH → Seleção de entrevista e psicólogo"*.

Conforme a resposta acima, deduziu-se que a empresa tem um setor específico para tratar dos assuntos de pessoal, o departamento de Recursos Humanos. Dessa maneira, o gerente fica livre para o planejamento estratégico da empresa onde a atividade fim (vendas) terá toda a atenção possível.

Em seguida, perguntou-se ao gerente se esse processo era todo realizado pelos profissionais daquele setor e qual a qualificação acadêmica deles, o mesmo respondeu: *"que sim e o profissional era formado em, Psicologia, analista em qualificação de pessoal"*. Depreende-se diante da resposta apresentada que, o pessoal responsável é especializado em gestão de recursos de humanos com foco em análise em qualificação de pessoal e formado em Psicologia. Acredita-se, que o profissional formado em Psicologia seja responsável pela seleção, mais especificamente na fase da entrevista e/ou nos testes enquanto que os outros estão atrelados ao trabalho burocrático (papelada). Dessa forma, está conforme o já citado aqui.

A pergunta seguinte questionou-se-o sobre as fases desse processo e quais as atividades exercidas em cada uma delas, em resposta o gerente afirmou: *'Psicologia: entender pessoas, comportamentos; RH: estudo sobre ética comportamental; ADM: administrar pessoas, preparação profissional"*.

As informações não foram suficientes para se identificar as fases do processo de agregar pessoas, todavia, ao citar entender pessoas, comportamentos e estudo sobre ética comportamental, acredita-se que ele estava se referindo à seleção de pessoas. Ao definir ADM como administrar pessoas, preparação profissional há possibilidades de que estivesse fazendo alusão à Administração de Recursos Humanos, pois a mesma é responsável pelas atividades tocantes ao processo de agregar pessoas.

Em seguida, ao ser questionado sobre como era feita a adaptação do novo funcionário, após ele ser contratado, o gerente destacou: *"que o novo colaborador iria conhecer a empresa, os processos, normas/condutas, preparação para a nova função (cursos)".*

Percebe-se que esse procedimento aplicado pela empresa está condizente com o que está sendo aplicado pela atual gestão de pessoas, pois acredita-se que dessa forma o novo colaborador não ficará inseguro perante ao que a empresa deseja, ou seja, na medida em que conhece os processos, as normas, as condutas e é preparado para a nova função ele não terá dificuldades na pujança diária.

Depois, ao ser indagado se a empresa tinha algum treinamento específico durante a adaptação, o gerente afirmou que *"sim, vários".*

Posteriormente, perguntou-se quais os benefícios oferecidos pela empresa, em resposta o gerente afirmou: *"experiência profissional, planos de saúde, tíquete alimentação e cursos de preparação".*

Muito pertinente a empresa oferecer plano de saúde, tíquete alimentação e cursos de preparação, pois acredita-se que dessa forma ela conseguirá manter o colaborador por um bom tempo. Apesar de não está no rol dos benefícios tangíveis, a experiência profissional pode ser considerada como um benefício, pois o profissional ao ser efetivado na empresa terá oportunidade de desenvolver e aplicar seus conhecimentos nas atividades diárias da empresa, desta feita, acredita-se que, ao praticar, tornar-se-á um experiente no que faz.

Em seguida, ao ser indagado se a empresa tinha um sistema de avaliação de desempeno o gerente respondeu que *"sim".*

Perguntou-se, também, como a avaliação era realizada e, então, o gerente afirmou: *"desempenho: de vendas, clientes atendidos, pontualidade, participação nas tarefas, responsabilidades com seu setor, aparência e comportamento na sociedade".*

O gerente não informou como a avaliação era realizada, ou seja, como funcionava o sistema de pontuação, caso tivesse, para cada item, entretanto é interessante a forma como é abordada, tendo em vista que são avaliados aspectos internos (vendas, clientes atendidos, pontualidade, participação nas tarefas e responsabilidade com seu setor), pessoais (aparência) e externo (comportamento na sociedade).

Chama-se atenção para o aspecto externo, pois, acredita-se que a maneira como o colaborador desempenha/age no meio social (fora do ambiente funcional) pode influenciar de forma positiva (apresentar uma conduta idônea o que pode refletir a filosofia e a missão da empresa e uma possível capacidade do colaborador em criar networking, rede de contatos) ou negativa (comportamento inadequado para os padrões da empresa).

No intuito de corroborar e/ou ratificar as informações obtidas junto ao gerente, aplicou-se questionário a dois colaboradores da empresa, onde aqui, chamar-se-ão de colaborador A e colaborador B.

Ao serem perguntados sobre como eles souberam da existência da vaga, obteve-se as seguintes respostas: **Colaborador A***: "através da agência de emprego da cidade e boca-a-boca"*.

Colaborador B*: "através de anúncio em blog na internet, na época a qual surgiu a notícia".*

Apesar de o gerente não ter mencionado recrutamento, ao ser indagado sobre quais eram as fases do processo de agregar pessoas, percebe-se que implícito às respostas dos colaboradores está o recrutamento. Infere-se, ainda, que a empresa diversificou os meios de recrutamento, pois conforme o acima exarado foi utilizado agência de emprego e internet.

Em seguida, perguntou-se se eles haviam passado por algum processo de seleção e qual, em resposta, o **Colaborador A** afirmou*: "sim, da empresa onde trabalho, foram 4 etapas"*.

Já o **Colaborador B** afirmou*: "sim, atividade avaliativa e entrevista com pessoas responsáveis do RH da empresa"*.

Percebe-se um desencontro nas respostas, uma vez que o colaborador A afirma que *"sim"* e que *'foram 4 etapas*", mas não especificou quais, enquanto que o B destaca que "*sim"* e cita a 'entrevista com responsáveis do RH". Entretanto, deduziu-se que a empresa utiliza a entrevista na seleção, pois conforme o gerente, ao ser indagado quais as fases do processo de atração de pessoas, respondeu "psicólogo, entender pessoas, comportamentos".

Na sequência, perguntou-se se eles haviam sido selecionados por profissional de qual setor e qual era a formação acadêmica desse profissional. Como resposta obteve-se: **Colaborador A:** *"ADM, psicólogo"*.

Colaborador B*: "recursos humanos, graduado e pós-graduado na mesma área."*

Conforme as respostas prefaladas, percebe-se uma contradição, pois o colaborador A afirma que o setor responsável pela seleção pelo qual passou é ADM e o profissional responsável é psicólogo. Já o colaborador B destaca que o setor é o recursos humanos e o profissional é especializado na mesma área, contudo, entende-se que o setor responsável pelo processo de agregar pessoas é o departamento de Recursos Humanos o qual foi ratificado pelo gerente ao responder ao questionário (Qual o setor responsável pelo processo de agregar pessoas e qual a qualificação acadêmica dos profissionais responsáveis pela condução do mesmo).

É importante que a empresa tenha um departamento de Recursos Humanos, pois, dessa forma, os colaboradores serão melhor observados, para uma possível avaliação de desempenho e, deste modo o gestor terá mais tempo para se dedicar à atividade fim da empresa e ao planejamento estratégico. Referindo-se a isso Oliveira (2009, p. 37) ressalta que: "Áreas funcionais fins englobam as funções e atividades envolvidas, diretamente, no ciclo de transformação de recursos em produtos e serviços, bem como de sua colocação no mercado".

Conforme a citação retro entende-se que atividade fim seja o exercício aplicado

numa função específica, ou seja, a atenção do gerente estará voltada para as vendas.

Em seguida, perguntou-se aos colaboradores como havia sido o processo de adaptação após a contratação deles. Os mesmos responderam: **Colaborador A***: "muito bom, tive que reformular minhas ideias em relação à minha aula de trabalho".*

Colaborador B: *"passei por um período de treinamento para conhecer a política da empresa, serviços, normas e outros".*

Apesar de as respostas se contradizerem, percebe-se que há um liame com o que foi dito pelo gerente "conhecer a empresa, normas e preparação para a nova função." É interessante para uma empresa quando o novo colaborador é submetido a uma adaptação, tendo em vista que ele será desinibido e a relação com os outros contribuirá para uma boa parceria entre eles.

A pergunta seguinte foi se eles haviam passado por algum treinamento e desenvolvimento específico na adaptação e se tiveram algum acompanhamento depois. Obteve-se as seguintes respostas: **Colaborador A***: "Sim, depois fomos orientados em algumas duvidas, até chegar em minha atuação".*

Colaborador B*: "Sim. Sim".*

Apesar de as respostas serem genéricas elas condizem com a afirmação do gerente, ou seja, a empresa treina os colaboradores antes de eles entrarem em exercício. Essa iniciativa contribui muito para a melhoria dos processos de produção da empresa, pois um servidor treinado pode reduzir alguns desperdícios (despesas oriundas de rasuras de formulários, de danificação de equipamentos, etc).

Sobre essa questão Chiavenato (2009b, p. 389) afirma que: "Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos." Entende-se, conforme o pensamento do autor acima que, treinamento seja a transmissão de informações (técnicas) necessárias para o bom desempenho do cargo e/ou função, assim, considerando a verossimilhança em preencher a vaga ele é realizado no curto prazo.

Perguntou-se, também, há quanto tempo eles estavam na empresa, constatou-se que, tanto o colaborador "A" quanto o colaborador "B" estão na empresa há dois anos e dois meses.

Em seguida, perguntou-se se seles recebiam algum benefício (auxílio-transporte, bolsa de estudo, participação no lucro, etc.) oferecido pela empresa. Os dois responderam que sim.

Como se percebe, foram enfáticos ao responder que sim, ou seja, a empresa oferece benefícios. Dessa forma, estão condizentes com o que foi destacado pelo gerente ao afirmar que a empresa oferece plano de saúde, tíquete alimentação, etc.

É louvável a empresa oferecer esses benefícios para seus colaboradores, pois dessa maneira ela se tornará atrativa de talentos. Assim, a empresa só tem a ganhar, uma vez que eles sentir-se-ão motivados. Dessa forma, terá reflexos positivos na pujança diária da empresa.

Sobre os benefícios Chiavenato (2009b, p. 320) afirma que:

> Benefícios sociais são facilidades, conveniência, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus funcionários, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. [...] constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de satisfação e produtividade.

A pergunta seguinte foi se eles haviam passado por algum processo de avaliação de desempenho e em caso afirmativo como ela foi realizada. Em resposta: **Colaborador A:** *"sim, bom"*.

Colaborador B: *"sim. este processo é contínuo, por dia, semana, mês, trimestre, anual, ou seja, estamos sempre sendo avaliados por nosso desempenho".*

Em consonância com as respostas do gerente os colaboradores ratificaram que a empresa submete seus colabores à avaliação de desempenho. Dessa forma, espera-se que a empresa esteja em busca de melhorar seus processos, pois, acredita-se que na avalição de desempenho a empresa possa fazer uma retroalimentação.

Para Oliveira (2009, p. 7): "[...] pode ser considerada como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação". Assim, entende-se que o colaborador será informado de algumas deficiências às quais poderá corrigir.

Para Chiavenato (2006, p. 216, grifo do autor): "A retroação (do inglês *feedback*), também chamada de servomecanismo, retroalimentação ou realimentação, é um subsistema de comunicação de retorno proporcionado pela saída do sistema à sua entrada no sentido de alterá-la de alguma maneira. Dessa forma, através da avaliação, subsistema de comunicação, o colaborador poderá adequar-se às exigências da empresa, uma vez que saberá em que está agindo com menos e/ou nenhuma eficiência.

A última pergunta foi referente ao que acontece com o colaborador que tenha resultado positivo ou negativo na avaliação. Como resposta obteve: **Colaborador A***: "É muito bom".* **Colaborador B***: "Este é bem visto pela empresa e com boas possibilidades de crescimento, já na outra situação, ele é cobrado para melhorar seu desempenho, do contrário, poderá ser desligado da empresa".*

Diante do posicionamento acima, observou-se que o colaborador “A” não foi muito claro na sua resposta, ou seja, não se pode definir o que é bom, entretanto, através da resposta do colaborador B, percebe-se que a empresa avalia seus colaboradores, onde estes podem ser reconhecidos, caso consigam atingir os resultados desejados. Porém, conforme o “B”, o colaborador que obtiver resultados negativos e não procurar retificá-los poderá ser desligado da empresa.

7 CONCLUSÃO

Conclui-se que Gestão de Pessoas é ampla e complexa, tendo em vista que se trata de uma área responsável por todos os assuntos relacionados ao capital humano o qual é constituído por pessoas, indivíduos dotados de características específicas que os diferenciam uns dos outros. O comportamento desses indivíduos está, conforme o desenvolver da sociedade, passando por um processo de transformação o que os tornam mais exigentes a ponto fazerem aquilo lhes apraz e os realizam pessoal e/ou profissionalmente.

Assim, após toda a reflexão sobre gestão de pessoas, pode-se inferir que as organizações devem, num processo sistemático e contínuo, aplicar e/ou desenvolver técnicas capazes de melhor recrutar e selecionar pessoas, pois, acredita-se que dessa forma conseguirão atrair e manter talentos condizentes com os seus propósitos.

Diante do resultado da análise do processo de provisão de pessoas da loja Móveis e Eletros-LTDA, concluiu-se que ela utiliza ferramentas, como a internet, no processo de recrutamento, pois dessa forma, pode chegar a um número maior de candidatos e que a entrevista faz parte da seleção de pessoal. Constatou-se também que, conforme o gerente, corroborado pelos colaboradores, a empresa tem um setor de Recursos Humanos o qual é responsável pelos assuntos relacionados a pessoal dentre os quais pode-se citar recrutamento e seleção.

Desse modo, os objetivos do presente trabalho foram alcançados, uma vez que se identificou o processo de provisão de pessoas da empresa e comprovou-se que ela oferece benefícios sociais a seus colaboradores, como plano de saúde e tíquete alimentação, itens importantes de atração e manutenção, entretanto, as hipóteses não foram condizentes com os depoimentos apresentados, uma vez que o recrutamento e seleção não são as causas da rotatividade.

REFERÊNICAS

ALMEIDA, Patrício. Os bruxos da seleção. disponível em <http://www.rh.com.br>. acesso em 02/10/2013.

ARISTÓTELES: Poética, organon, política, constituição de Atenas. São Paulo: Nova Cultura, 1999.

BICHUETTI, Luana; BICHETTI, José Luiz. Como contratar e manter as pessoas certas na sua start-up: um guia para ajudar os empreendedores a resolver um dos pontos mais sensíveis de um novo negócio: gestão de gente. Gente energia que liga a empresa. Harvard Busines Reviw Brasil. Segmento RM. Vol. 90, nº 2, p. 70-75, Fevereiro, 2012.

CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. **Gestão e comportamento humano nas organizações.** Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Esevier, 2006.

_____. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009a.

_____. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009b.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas**: como agregar talentos às empresas. 7 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009c.

_____. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FAISSAL, Reinaldo, et al. **Atração e Seleção de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. et al. Modelos de gestão. 3 ed. Rio de janeiro: FGV, 2009.

GARDNER, Howord. **Estruturas da mente:** a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

HOUAISS, Antonio; VILAR, Mauro de Sales; FRANCO, Francisco Manoel de Melo. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LATAILLE, Yves de; OLIVEIRA, Marta Kohl de; DANTAS, Heloysa. **Piget, Vygotsky, Wollon**: teorias psicogenéticas e discursão. São Paulo: Summus, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: _____. **As pessoas na organização.** 10 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amarur. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas organizações e métodos:** uma abordagem gerencial. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9 ed., Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TAYLOR, Frederik Winslow. **Princípios da administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

USEEN, Michael. **Quatro lições de liderança adaptativo:** lições de liderança do mundo militar. Harvard Busines Reviw Brasil. Segmento RM. Vol. 88. nº 11, p. 43-46, Novembro, 2010.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE – A – Questionário aplicado ao gerente.

FACULDADE DO BAIXO PARNAIBA-FAP
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário aplicado ao gerente administrativo da empresa para coleta de dados pertinentes ao trabalho monográfico.

Prezado Gerente

Eu, Luiz Almeida do Nascimento, estou desenvolvendo uma pesquisa de campo para elaboração do trabalho de conclusão do curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, preciso obter informações relacionadas ao Sistema de Provisão de Pessoas (Recrutamento e Seleção). Para tal, solicito sua colaboração, respondendo o questionário abaixo:

1) Como a empresa lida com o processo de agregar pessoas no seu quadro funcional?

2) Qual o setor responsável pelo assunto?

3) Esse processo é todo realizado pelos profissionais desse setor? Qual qualificação acadêmica desses profissionais?

4) Quais são as fases desse processo? Cite as atividades exercidas em cada uma dessas fases.

5) Após a contratação como é feito a adaptação do novo funcionário?

6) Tem algum treinamento específico nessa adaptação?

7) Quais os benefícios oferecidos pela empresa?

8) A empresa tem um sistema de avaliação de desempenho?

9) Como é realizada essa avaliação?

APÊNDICE –B- Questionário aplicado aos colaboradores.

FACULDADE DO BAIXO PARNAIBA-FAP
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário a ser aplicado aos colaboradores atinente à empresa objeto de estudo para obtenção de informações pertinentes ao trabalho monográfico.

Prezado Colaborador

Eu, Luiz Almeida do Nascimento, estou desenvolvendo uma pesquisa de campo para elaboração do trabalho de conclusão do curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, preciso obter informações relacionadas ao Sistema de Provisão de Pessoas (Recrutamento e Seleção). Para tal, solicito sua colaboração, respondendo o questionário abaixo:

1) Como você soube da existência da vaga?

2) Você passou por algum processo de seleção? Qual?

3) Você foi selecionado pelo profissional de qual setor? Qual a formação acadêmica dele?

4) Após sua contratação como foi seu processo de adaptação?

5) Passou por algum treinamento e desenvolvimento específico nessa adaptação? Após o treinamento você teve algum acompanhamento?

6) Está há quanto tempo na empresa?

7) Recebe algum benefício (auxílio-transporte, bolsa de estudo, participação no lucro, etc.) oferecido pela empresa?

8) Você já passou por algum processo de avaliação de desempenho? Como a avalição foi realizada?

9) O quê acontece com o colaborador que tenha resultado positivo na avaliação de desempenho? E negativo?