UNI-RN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIANA ÁLVARES PRUDÊNCIO

UMA ANÁLISE SOBRE AS TÉCNICAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO A SER APLICADA NOS MINIMERCADOS NO BAIRRO DE LAGOA NOVA EM NATAL/RN

Natal/RN
FEV/2015

UNI-RN

MARIANA ÁLVARES PRUDÊNCIO

UMA ANÁLISE SOBRE AS TÉCNICAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO A SER APLICADA NOS MINIMERCADOS NO BAIRRO DE LAGOA NOVA EM NATAL/RN

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a):

Karina de Oliveira Costa Bezerra, M.Sc

Natal/RN
FEV/2015

Catalogação na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Prudêncio, Mariana Álvares.
Uma análise sobre as técnicas nos processos de recrutamento e seleção a ser aplicada nos minimercados no bairro de Lagoa Nova em Natal/RN. / Mariana Álvares Prudêncio. – Natal, 2015.
58 f.

Orientador (a): Prof. Me. Karina de Oliveira Costa Bezerra.
Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Recursos Humanos – Monografia. 2. Recrutamento - Monografia. 3. Seleção de Pessoal – Técnicas - Monografia. I. Bezerra, Karina de Oliveira Costa Bezerra. II. Título.

RN/UNI-RN/BC CDU 658.56

BIBLIOTECA UNI-RN
658 D812i - RB: 37690 (M002195)
Titulo: Uma análise sobre as técnicas nos ...
Autoria: Prudêncio, Mariana Álvares
2015, ex. 1

MARIANA ÁLVARES PRUDÊNCIO

UMA ANÁLISE SOBRE AS TÉCNICAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO A SER APLICADA NOS MINIMERCADOS NO BAIRRO DE LAGOA NOVA EM NATAL/RN

Monografia apresentada e aprovada em 02 de Março de 2015, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Karina de Oliveira Costa Bezerra.

Profª. Karina de Oliveira Costa Bezerra, M.Sc

Orientador (a)

_____

Membro Examinador

_____

Membro Examinador

Natal/RN

FEV/2015

UNI-RN

AGRADECIMENTOS

A Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse, não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A minha família, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E Àqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse até aqui. A todos meu carinho e muito obrigada.

"Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos."

(Sun Tzu)

RESUMO

As empresas atualmente estão sempre em busca de melhores resultados, maior qualidade na prestação de serviços e um bom atendimento visando maiores lucros e oportunidades. Isto só é possível através do desenvolvimento das pessoas que estão inseridas no ambiente organizacional, pois estas são responsáveis pela existência da empresa. Sendo assim atrair pessoas certas para ocuparem as funções corretas só é possível através de um processo de recrutamento e seleção eficaz. As pequenas empresas não costumam desenvolver as técnicas de recrutamento e seleção, e a maioria não possui nenhum tipo de planejamento voltado para a área de recursos humanos e não sabem como isso é importante. A falta de um recrutamento e seleção pode causar sérios prejuízos para empresa, como falha no atendimento aos clientes, baixa motivação dos funcionários, redução da rotatividade de pessoas e má colocação de pessoas para preencher o cargo certo. O objetivo deste trabalho é analisar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas em pequenos mercados existentes no bairro de lagoa nova, para uma posterior proposta de um planejamento de recursos humanos e escolha de técnicas de recrutamento e seleção, demonstrando através de pesquisas de campo e conceitos de renomados autores conhecedores da gestão de pessoas, que colocar as pessoas certas no lugar certo é necessário para o desenvolvimento de qualquer empresa.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas. Recrutamento. Seleção de pessoal.

ABSTRACT

Companies today are always looking for better results, higher quality service delivery and good service aiming higher profits and opportunities. This is only possible through the development of people that are embedded in the organizational environment, as they are responsible for the existence of the company. So attract the right people to fill the correct function is only possible through a recruitment and effective selection process. Small businesses do not usually develop the techniques of recruitment and selection, and most do not have any kind of planning focused on human resources and do not know how important this is. The lack of a recruitment and selection can cause serious damage to the company, as failure in customer service, low employee morale, reducing turnover of people and misplacement of people to fill the right job. The objective of this study is to analyze the techniques of recruitment and selection used in small existing markets in new pond neighborhood, to a subsequent proposal of a human resource planning and choice of techniques for recruitment and selection, demonstrating through field research and concepts renowned authors knowledgeable management people, to put the right people in the right place is necessary for the development of any company.

Keywords: people management. Recruitment. Personnel selection

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Categorias de gestão de pessoas no Brasil 16
Quadro 02 – Abordagens de recrutamento de pessoas 19
Quadro 03 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno 22
Quadro 04 – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo 24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Faixa Etária 38
Gráfico 02 – Gênero 39
Gráfico 03 – Tempo no ramo comercial 40
Gráfico 04 – Tipo de recrutamento utilizado 41
Gráfico 05 – Método de recrutamento mais utilizado 42
Gráfico 06 – Requisitos essenciais 42
Gráfico 07 – Desligamento 44

LISTA DE ABREVIATURAS

Apud - Citado por

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

RN - Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA 13
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO SEU AMBIENTE DE PESQUISA 15
1.3 OBJETIVOS **15**
1.3.1 Geral 15
1.3.2 Específicos 15
1.4 JUSTIFICATIVA 15
2 REVISÃO DA LITERATURA 17
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E BASE DA ADMINISTRAÇÃO 17
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS 19
2.2.1 Gestão de Pessoas 22
2.2.2 A gestão de Recursos Humanos 24
2.2.3 Recrutamento de pessoal 25
2.2.3.1 Recrutamento Interno 28
2.2.3.2 Recrutamento Externo 29
2.2.3.3 Recrutamento on-line 31
2.2.4 Seleção de Pessoal 31
2.2.4.1 Métodos de Seleção 33
2.2.4.2 Entrevistas de seleção 33
3 METODOLOGIA 37
3.1 TIPODAPESQUISA 37
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA 38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 39
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS 39
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 41
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS 41
4.1.1 Faixa Etária 41
4.1.2 Gênero 42
4.1.3 Tempo nesse ramo comercial 42
4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 43

4.2.1 Existência de RH e utilização do sistema de recrutamento e seleção de pessoas 43
4.3 TÉCNICAS E PROCESSOS DE RUCRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS UTILIZADOS 44
4.3.1 Tipo de recrutamento utilizado 44
4.3.2 Método de recrutamento mais utilizado 45
4.3.3 Requisitos essenciais representados por grau de importância 46
4.4 GRAU DE UTILIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS MÉTODOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS E SEU DESLIGAMENTO..... 47
4.4.1 Técnicas de seleção de candidato 47
4.4.2 Desligamento da empresa..... 48
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... 50
REFERÊNCIAS 52
APÊNDICE 54

1 INTRODUÇÃO

O mundo moderno passou por inúmeras transformações nos últimos 30 anos, principalmente pela introdução de novas tecnologias, pelo processo de globalização da economia e pelas mudanças de comportamento do mercado consumidor. As transformações conjunturais do mercado têm impactado diretamente o processo de gestão das organizações em praticamente todos os ramos de atividade, já que o nível de competitividade passou a ser, ao longo deste período, gradativamente maior, para ser competitiva uma organização precisa ter bons colaboradores, visando aperfeiçoar sua produção, fazendo-a competitiva frente aos concorrentes.

Os modelos de gestão de pessoas vêm sendo delineados ao longo do tempo pelas políticas e práticas inerentes a eles. Fazendo um breve resgate histórico, a gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sua origem no modelo de departamento de pessoal, quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção (FISCHER, 2002).

As práticas desse modelo estavam voltadas para as transações, os procedimentos e processos de maneira mais eficiente possível ficam evidentes a sujeição do modelo departamento de pessoal, a teoria de administração cientifica.

Com contato mais intenso entre a administração e a psicologia, propiciada pelas teorias humanistas, a GRH deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, para atuar no comportamento das pessoas. Segundo Fischer (2002), o modelo de GRH tem a ênfase na gestão do comportamento humano, sendo que esse modelo pode ser dividido em duas fases, o modelo de relações humanas e o modelo de recursos humanos.

O modelo de gestão de pessoas torna-se de fato um modelo de extrema importância. Fischer (2002) comenta que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas.

As práticas de Gestão de Pessoas influenciam as habilidades dos empregados através da aquisição e do desenvolvimento do capital humano. Essas

práticas eficazes de aquisição (recrutamento e seleção) podem fornecer à empresa, pretendentes altamente qualificados; essa qualificação visa sempre o pretendente ou candidato certo, sob a ótica da empresa, ou seja, para um perfil previamente determinado por ela.

Para uma captação de pessoas eficaz é necessário uma serie de fatores especificados. Para Dutra (2004), o processo de captação de pessoas pressupõe a consciência da organização em suas necessidades. Somente dessa maneira é possível saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecido entre a pessoa e a empresa.

A seleção visa, dentre os vários candidatos recrutados, escolher aquele que melhor se adequa ao cargo existente na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer (CHIAVENATO, 2005).

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações têm voltado seu olhar não somente com as mudanças no mundo, mas principalmente, com o fator humano e, por sua vez, com o treinamento de seus colaboradores objetivando torná-los um diferencial competitivo para a empresa diante do mercado em que atua. Nesse contexto, é importante o estudo do recrutamento e seleção de pessoas.

Além da escolha de funcionários competentes, as organizações precisam oferecer boas condições de trabalho ao desenvolvimento do funcionário para que não apenas a organização, mas o colaborador alcance seus objetivos. Trata-se de uma recíproca, as organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem aplicar seus esforços.

Diante desse contexto, o trabalho procurou responder a seguinte questão: Quais as melhores técnicas nos processos de recrutamento e seleção a serem aplicadas ao identificar o perfil dos candidatos para compor o quadro de funcionários dos minimercados no bairro de Lagoa Nova em Natal/RN?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO SEU AMBIENTE DE PESQUISA

No mercado globalizado, competitividade é a palavra de ordem imposta aos competidores dos vários setores da economia. Tanto no segmento de supermercados como nos minimercados de bairros, a busca por novos formatos, novas estratégias, e ações localizadas são cada vez mais necessárias e constantes. As concorrências destas empresas não estão apenas no seu entorno, mas em outros bairros. O propósito principal do marketing de varejo é conquistar o cliente, com preços competitivos, bons produtos e também bons funcionários, que atendam o cliente de maneira adequada e façam o empreendimento funcionar de forma otimizada, o foco desse estudo são os métodos de recrutamento e seleção para funcionários de mercadinhos.

Minimercados são estabelecimentos comerciais com no máximo 200 metros quadrados de área de exposição e venda, que atuam basicamente nos bairros em que estão instalados. Estima-se que em Natal, existam cerca de 2.700 mercadinhos registrados com CNPJ como empresas de pequeno porte, cada um atuando com, no máximo, 19 funcionários.

No bairro de Lagoa Nova, zona sul da capital, localidade foco do presente estudo, existem diversas empresas participantes do comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, incluindo minimercados, mercearias e armazéns. Com um mercado altamente competitivo e exigente, a maior dificuldade encontrada pelas organizações na busca de funcionários, é a escolha de mão-de-obra qualificada e em contra partida, as pessoas buscam organizações que ofereçam investimento em treinamentos, benefícios sociais e boas ofertas salariais, não prejudicando assim, o desempenho e a satisfação do funcionário.

O recrutamento funciona como uma busca e um localizador de candidatos para participarem de um processo seletivo (é a busca de mão-de-obra adequada a necessidade de determinado processo seletivo).

Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas. (CHIAVENATO, 2010 p. 104).

Quando se fala em seleção de pessoal, refere-se a uma espécie de filtro que

permite que possam ingressar apenas aquelas pessoas que apresentam as características desejadas pela organização. Atualmente, aumentar o capital humano nas organizações é indispensável para o sucesso organizacional e a melhor maneira de fazer isso, é focar nos processos de seleção e recrutamento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar quais as melhores técnicas nos processos de recrutamento e seleção a ser aplicada ao identificar o perfil dos candidatos para compor o quadro de funcionários dos minimercados no bairro de Lagoa Nova em Natal/RN.

1.3.2 Específicos

- Caracterizar o perfil dos gerentes dos minimercados;
- Mostrar as técnicas e processos de recrutamento e seleção de pessoas;
- Identificar as vantagens e desvantagens das técnicas de recrutamento e seleção;
- Verificar o grau de utilização dos principais métodos de recrutamento e seleção de pessoas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A qualificação profissional é fundamental na busca de melhores resultados organizacionais e as empresas estão cada vez mais buscando otimizar seu atendimento ao cliente e prestação de serviços, visando lucratividade e competitividade de mercado. Através da aplicação de técnicas para tornar os processos de recrutamento e seleção mais eficazes, isto é possível. Atrair funcionários adequados aos cargos e com as competências necessárias, é fundamental para a melhoria dos processos organizacionais e otimização do atendimento nos minimercados do bairro de Lagoa Nova em Natal.

Um planejamento nas políticas e práticas de recursos humanos referente a seleção e recrutamento, será um grande avanço para otimizar a qualidade no atendimento, aumentando o potencial e competitividade de mercado.

Neste trabalho foi abordada a pesquisa de campo feita nos mercadinhos do bairro de Lagoa Nova em Natal/RN, por meio de pesquisas, entrevistas e ideias encontradas em livros de autores que abordam a aplicação de técnicas de melhorias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E BASE DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Os primeiros registros de preocupação com a gestão de pessoas vêm da Inglaterra, com o início da revolução industrial por pressões dos sindicatos e do parlamento e, dos Estados Unidos, por receio da organização dos trabalhadores (DUTRA, 2002).

Nos Estados Unidos, são encontrados registros de gestão profissionalizada de empresas desde o início do século XIX, mas foi ele, Frederick W. Taylor quem primeiro se manifestou a respeito, de forma mais contundente, o que deu origem aos sucessivos embates que travou com os sindicalistas e seu famoso discurso diante da Suprema Corte, estabelecendo os fundamentos da Administração científica (DUTRA, 2002).

> Nos anos 80 o modelo japonês entrou na pauta das discussões não só acadêmicas, mas principalmente empresariais. As principais características desse modelo são o funcionamento em grupos de trabalho, organização das chamadas atividades de pequenos grupos (*small group activities*), racionalização dos processos de trabalho e utilização, no cotidiano, do conhecimento do operário. Na etapa seguinte chamada de gestão estratégica de recursos humanos, dá-se importância ao desenvolvimento de trabalhos em equipe, à gestão da cultura para o sucesso organizacional e políticas de gestão de pessoas integradas às estratégias de negócio (VERGILIO, 2006, p. 26).

Finalmente na década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competências como base do modelo para a gestão de pessoas (VERGILIO, 2006).

A evolução do gerenciamento de pessoas desenvolveu-se de forma similar nos países industrializados, marcados pela introdução do taylorismo-fordismo. Como resultados, os princípios para o gerenciamento da força de trabalho tiveram como base o conceito do posto de trabalho, surgindo às atividades mais estruturadas de seleção de pessoal que buscavam a escolha do "homem certo para o lugar certo" (TEIXEIRA, 2007).

A partir da década de 80, a introdução do modelo de gestão utilizado nas empresas japonesas passou a fazer parte da discussão acadêmica e empresarial.

Esse modelo tem como características principais o fato de a responsabilidade pelo trabalho ser atribuído ao grupo, a pouca utilização do conceito de posto de trabalho, a utilização do conhecimento dos operários no cotidiano e a democratização do processo de aprendizagem por todos os níveis da empresa.

A função de Recursos Humanos evolui do atendimento aos aspectos legais e administrativos às atividades de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e remuneração, servindo de suporte às atividades do gerente, e, por fim, as atividades passam a ser orientadas para os objetivos estratégicos da organização (GUTIERREZ, 1995).

Outra contribuição surge com a introdução do termo Gestão de Pessoas. Segundo Motta e Vasconcelos (2002), a expressão *Recursos Humanos* já não se apresentava como a mais adequada para uma era desafiadora e complexa. Os autores referem-se a um novo indivíduo, dotado de poder de escolha e capacidade de ação política, o qual não pode ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização.

O modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para Fischer (2002), o termo Gestão de Pessoas não significa simplesmente a tentativa de encontrar um substituto para a desgastada noção de Administração de Recursos Humanos. Seu uso, bastante difundido entre os profissionais dessa especialidade, procura ressaltar o caráter da ação, a gestão e seu foco de atenção: "as pessoas".

Assim, surge a expressão Gestão de Pessoas, que parece mais adequada, por considerar o empregado como uma pessoa mais completa, e não apenas um fator produtivo (TEIXEIRA, 2007).

Para Fischer (2002), as mudanças que vêm ocorrendo na área de Recursos Humanos vêm ganhando legitimidade, mesmo não sendo encontradas na maioria dos textos que tratam da questão do comportamento humano no trabalho; encontram-se mais usualmente expressões como setor de RH, função ou área. No entanto, no vocabulário de especialistas, a expressão Gestão de Pessoas é bastante difundida. Segundo o autor, quando os especialistas da área empregam essa definição, querem estabelecer um marco de uma nova atuação profissional.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O sistema de administração de recursos humanos é entendido como conjunto de subsistemas que respondem para cada ofício da área de atuação. Reconhece-se a importância da área da administração de recursos humanos operacional como aquela em que os subsistemas atuam sob aspecto do cumprimento das atividades administrativas em seu cotidiano, de forma mais tradicional, cumprindo as atividades previstas que são de responsabilidade da referida área, servindo de alicerce para a possível implantação de um sistema de gestão de pessoas estratégico (JUSTO, 2012).

Com a evolução da área de RH as atividades se tornaram mais complexas e abrangentes, necessitando de estudo e dedicação mais intensa por parte dos profissionais e especialistas da área.

O movimento da Administração Científica teve origem nas experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e de Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental deste movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. O taylorismo envolvia uma revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro. Fayol formulou a doutrina administrativa que atribui aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, que passou a ser conhecida como fayolismo (GIL, 1994).

Muitos autores opinaram a cerca da Administração Científica. Henry Ford (1863-1947) também contribuiu para fundamentar tal Administração. Ford afirmava que, para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. Afirmava também que o trabalho deveria ser altamente especializado, cada operário realizando uma única tarefa. Além disso, propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários. O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu a partir da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas

UNI-RN

pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) com uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho (DALL'INHA, 2006).

Seu desenvolvimento veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Esta experiência e outras que se seguiram vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Assim, na década de 60, a Administração de Recursos Humanos passou a substituir as expressões utilizadas nas organizações, como: Administração de Pessoal e Relações Industriais.

A princípio, as atividades da administração de pessoal eram voltadas ao bem estar social, ao controle de pessoal, à administração salarial e ao recrutamento. O início das atividades de formação sistemática de pessoal caracterizou o período inicial da Administração de Recursos Humanos (TOLEDO, 1988). A importância das relações humanas passou a ser reconhecida nas organizações de maior porte e complexidade, onde as relações tendiam a ser mais impessoais e cujas consequências eram bastante desfavoráveis no campo da administração de pessoal.

No período posterior à Segunda Guerra Mundial, houve aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Isso determinou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas orientadas pelo enfoque legal e disciplinar, cujas atividades, até então, restringiam-se às rotinas de pessoal (DALL'INHA, 2006).

O movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50, em virtude do fortalecimento das organizações sindicais. A partir do movimento de valorização das relações humanas no trabalho, da consciência da importância e da necessidade do colaborador é que surgiram as práticas de recursos humanos como forma de entender e ajudar o colaborador a satisfazer e a atender suas necessidades básicas e também sociais, para, a partir disso, ser ajudado por ele próprio também. (GIL, 1994).

A função RH vem passando por sensíveis transformações que ampliam sua abrangência de atuação e sua relevância para o sucesso empresarial. Contudo, o momento atual reserva uma desafiante tarefa para a área de RH: superar o paradigma tático-operacional e se consolidar efetivamente como uma função estratégica para as organizações.

Alguns dos fatores ambientais da atualidade que demandam uma nova postura estratégica por parte de RH são, segundo Oliveira (2009, p.60):

- Globalização e intensificação da concorrência;
- Fusões, aquisições e alianças empresariais;
- Crises econômicas internacionais;
- Demanda por novas competências organizacionais;
- Transformação organizacional;
- Intensa aplicação da tecnologia;
- Escassez e a disputa pelos talentos

É sabido que a partir de 1995 começa a surgir nova tendência nas estratégias adotadas pelas empresas brasileiras, em função do reconhecimento da importância que passa a ter o cliente, diante de ambientes tão competitivos. Fisher (2002) mostra como esta mudança de foco impactou não apenas os processos produtivos, mas levou as empresas a repensar os processos de pessoas, a exemplo do que já vinha acontecendo nos outros países. Entre os programas e técnicas mais adotados destacam-se os seguintes: planejamento estratégico, implementação do trabalho em equipe, gestão da qualidade total, aquisição de equipamentos automáticos, planejamento das necessidades de materiais (MRP), programa de conservação de energia, redução do *lead time*, terceirização, entre outros. Pode-se perceber quanto estes e outros programas que se seguiram são dependentes do envolvimento e da atuação de pessoas, para que possam ter sucesso, forçando a ARH a adotar novas perspectivas.

Neste início de século XXI as organizações passaram a demandar uma postura ativa e consistente por parte da função RH. Nos tempos atuais, RH se depara com algumas necessidades críticas da organização como a gestão de mudanças, a adequação da cultura organizacional, a criação de competências organizacionais e a gestão de talentos. Ao assumir este seu novo papel estratégico a função responsável pela gestão de pessoas se consolida como um dos principais parceiros empresariais na organização. Ocorre que, poucas são as organizações que contam com uma área de RH cumprindo plenamente com seu papel estratégico. A área de RH começa a tomar consciência de seu papel estratégico, contudo, a forma de atuação ainda se limita a uma abrangência operacional (OLIVEIRA, 2009).

2.2.1 Gestão de Pessoas

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir a sigla ARH (Administração

de Recursos Humanos), que mesmo com todas as mudanças no decorrer dos anos é a expressão ainda mais usada para designada os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

Acerca gestão de pessoas, Fischer (2002, p. 49) define:

> O modelo de Gestão de Pessoas como um conjunto de políticas, práticas, padrões, ações e instrumentos utilizados pela empresa para interferir no comportamento humano e descrevê-lo no ambiente de trabalho.

O autor afirma que devido à grande relevância do comportamento humano para o sucesso organizacional se intensifica a importância de desenvolver um modelo de gestão de pessoas estrategicamente orientado e coerente com o negócio da empresa. A criação de um modelo efetivo é resultante da análise dos fatores internos e externos que determinam o contexto em que a organização atua, como por exemplo, as expectativas dos clientes, a ambição da empresa, o perfil dos atores no segmento, a tecnologia aplicada, a cultura organizacional, a estrutura disponível, a escassez de talentos e a demanda por competências.

O modelo de gestão de pessoas segue alguns requisitos que o norteiam. Fischer (2002) aponta três componentes que dão forma ao modelo de gestão de pessoas: os princípios, as políticas e os processos. Os *princípios* são valores que orientam as decisões e o comportamento das pessoas. Quando compreendidos e praticados, os princípios afetam o cerne da cultura da organização e formam uma espécie de bússola moral da organização. As *políticas*, por sua vez, determinam as macro-diretrizes e procedimentos que balizam a atuação de RH. O conceito de Modelo de Gestão de Pessoas refere-se a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. Assim, o modelo de Gestão de Pessoas deve ser compreendido como um conjunto de políticas, práticas, padrões, atitudes, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho.

Segundo Dutra (2002), o conjunto de políticas e práticas de Gestão de Pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

- Integração entre si – Essa integração permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa no conjunto das remunerações da organização, na massa salarial, no sistema de

carreira, no sistema de desenvolvimento, enfim, em todos os demais aspectos da gestão de pessoas dentro da organização.

- Integração com a estratégia organizacional – É fundamental que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas esteja alinhado com os objetivos da organização, seus valores e missão.
- Integração com as expectativas das pessoas – É fundamental, também, que essas políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para ter a legitimidade necessária para sua efetividade.

Para Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas no Brasil encontra-se em construção e, para descrevê-lo, propõe um conjunto de cinco categorias classificatórias, as quais são definidas de acordo com os tipos de mudança indicados pelas tendências observadas. As características dessas categorias e as tendências de mudança encontram-se descritas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Categorias de gestão de pessoas no Brasil

CATEGORIA DE MUDANÇA	AGRUPA TENDÊNCIAS QUANTO A
1. Foco ou Papel Principal do Modelo	Mudanças nos objetivos prioritários que são conferidos pela estratégia empresarial ao modelo, reorientando as suas políticas, estratégias e diretrizes gerais.
2. Estrutura e Forma de Atuação	Alterações na forma como se organizam o trabalho e os processos de Recursos Humanos.
3. Papel dos Profissionais	Mudança no perfil de competências dos profissionais especializados em gestão de pessoas.
4. Orientação dos Processos de Gestão	Forma como os processos característicos de gestão de pessoas são orientados e integrados entre si.
5. Remodelação de cada um dos Processos	Mudanças que atingiram cada um dos processos de gestão de pessoas, redefinindo seus objetivos e a forma de aplicação nas empresas.

Fonte: Teixeira (2007, p. 38)

2.2.2 A gestão de Recursos Humanos

As transformações que estão ocorrendo nas organizações e na própria sociedade estão exigindo uma nova formatação e um novo papel para o RH.

Conforme afirma Fischer (2002) nas duas últimas décadas, os principais setores empresariais do país passaram por um processo crescente de exposição à competitividade, implicando mudanças que merecem ser resgatadas e investigadas, uma vez que essas mudanças causaram efeitos para as pessoas, os negócios e a sociedade. Essas mudanças ocorridas causaram grande turbulência no ambiente interno e externo das organizações, obrigando-as a se adaptar a uma nova realidade para sobreviver.

É importante entender que as mudanças na sociedade, tanto em nível local quanto global, impõem às organizações um novo tipo de padrão de gestão de pessoas. Isto acontece via pressões competitivas, de um lado, mas também em função de mudanças estruturais da sociedade, dos seus grupos componentes, suas instituições e seus padrões de comportamento (FISCHER, 2002).

As empresas passaram a adotar novas estratégias de gestão, naturalmente atingindo a gestão de Recursos Humanos. Também é notável que, em reação a esse ambiente cada vez mais competitivo em que se encontram, as empresas passaram a apresentar um movimento de enxugamento de pessoal, de redução dos custos (que passaram a poder ser mais bem controlados devido à estabilidade econômica) e de aumento da importância dada aos seus clientes. Em contrapartida, o perfil demográfico do país evoluiu, tornando-se muito mais dinâmico e moderno. É um novo cenário para as empresas brasileiras: há mais disponibilidade de mão de obra no país ao mesmo tempo em que as empresas passam pelo movimento de enxugamento do quadro de pessoal.

Com relação aos gestores de Recursos Humanos, uma das principais preocupações observadas está focada na necessidade de promover mudanças organizacionais, para enfrentar a competitividade. Como consequência desse clima de mudança constante, os gestores de Recursos Humanos também passam a ter que lidar frequentemente com questões como comprometimento e confiança, por exemplo. Os problemas enfrentados são bastante heterogêneos e apresentam considerável complexidade.

O ponto de partida para qualquer atividade estratégica de RH é entender o ambiente no qual a organização opera e que só é possível formular as práticas e políticas apropriadas se as características chave forem identificadas e sua importância reconhecida. A gestão estratégica de Recursos Humanos é, afinal, a

preocupação constante dos gestores e dos pesquisadores da área (CHIAVENATO, 2009).

O papel de RH deve ser o de um jogador do jogo organizacional, e não mais o de mero parceiro das outras áreas da organização. Pois, afinal, quem realiza os resultados da organização são os jogadores efetivos e não os parceiros. De acordo com Fischer (2002), o modelo de organização das funções de Recursos Humanos sofreu, nos últimos anos, alterações profundas, assim como boa parte de suas políticas e processos de gestão. Sendo assim, de acordo com os referidos autores, o RH deixaria de ter o papel de simples apoiador e passaria a assumir um papel estratégico nas organizações e teria como desafio alinhar seus objetivos aos objetivos da organização.

2.2.3 Recrutamento de Pessoal

Em uma época em que o mercado de pessoas é altamente competitivo, pessoas e organizações vivem um contínuo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma que os indivíduos atraem e selecionam organizações formando e informando opiniões sobre elas, as organizações também procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

As organizações brasileiras estão passando por mudanças significativas em suas práticas de Gestão de Pessoas. No processo de captação, destacam-se as seguintes tendências: busca das competências necessárias às estratégias de negócio – as empresas procuraram captar pessoas com nível educacional elevado; além disso, programas de *trainees* são considerados fundamentais para atrair os novos talentos (FISCHER, 2002).

Novos contornos gerais revelam-se necessários para a eficácia das políticas de Recursos Humanos. A política de contratação deverá enfatizar o potencial para o desenvolvimento de candidatos em níveis iniciais de carreira, tanto no recrutamento, quanto na seleção; a aproximação com escolas técnicas e universidades para recrutamento de pessoal de alto potencial e o recrutamento interno para cargos mais avançados, com vistas a estimular o desenvolvimento com visão de longo prazo (TEIXEIRA, 2007).

A captação de pessoas adequadas às necessidades da organização exige a concretização dos seguintes aspectos: perfil profissional, perfil comportamental esperado, entregas desejadas da pessoa, para atender às necessidades da organização tanto presentes quanto futuras; condições de trabalho, condições de desenvolvimento profissional e condições contratuais, definindo os vínculos empregatícios a serem estabelecidos. Ele diferencia a capacidade de entrega, que é decorrente da agregação de valor à organização, e o cargo, no qual a preocupação recai sobre o que as pessoas fazem. Na percepção do pesquisador, valorizamos os seus atos mais do que a realização prescritiva do cargo. Desse modo, Dutra (2002) traz sintetizadas diferentes abordagens para a captação de pessoas, incluindo numa visão mais moderna, saindo de uma abordagem por cargo para uma abordagem que considera o espaço e a trajetória, conforme pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2 – Abordagens de recrutamento de pessoas

Aspectos analisados	Abordagem tradicional	Abordagem por competência
Horizonte Profissional	Cargo a ser ocupado.	Carreira da pessoa na empresa.
Perfil	Para um cargo específico.	Para atender a demandas presentes e futuras.
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo.	Observa a adequação para uma trajetória específica.
Ferramentas de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao cargo.	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento.
Contrato Psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa.	Contrato construído, visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa.
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada.	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa.
Internalização	Adequação ao cargo.	Adequação a uma trajetória.

Fonte: TEIXEIRA (2007, p. 54)

O recrutamento é feito a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutar a utilizar formando o planejamento de recrutamento. Marras (2000) define que o recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que

tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa.

O recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho, que é o espaço onde ocorre o intercâmbio entre as empresas e as pessoas, e o mercado de recursos humanos que é o conjunto de candidatos que buscam em emprego, este mercado envolve pessoas que estão dispostas a trabalhar e também as que já estão trabalhando. Para Chiavenato (2009), o planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais em determinado período de tempo.

Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, seja por substituição dos demissionários, por aumento de quadro planejado ou pelo aumento de quadro circunstancial.

Toda ordem de recrutamento deve ser solicitada pelo requisitante da vaga que irá através de um formulário de requisição de pessoal detalhar sobre o cargo em aberto e as qualificações necessárias para poder destacar o perfil do recurso humano que favoreça as necessidades da empresa. O formulário deverá ser aprovado pelo chefe da organização, que posteriormente transmitirá o relatório para a administração de recursos humanos da empresa, para dar início ao processo de recrutamento. (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Campos; Anfilo (2010) deve-se ter o conhecimento e a tomada de decisão para qual fonte de recrutamento utilizar. Fontes de recrutamento são os meios que devem ser explorados para a captação dos melhores recursos humanos para a empresa. Estas fontes de recrutamento são:

- Funcionários da própria empresa;
- Banco de dados interno;
- Indicações;
- Cartazes (internos e externos);
- Entidades (sindicatos, associações);
- Escolas, universidades, cursos;
- Outras empresas (fornecedores, clientes);
- Agências de emprego;
- Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão);
- Consultorias.

A partir das necessidades presentes ou futuras de recursos humanos da entidade, o recrutamento é posto em prática tendo por objetivo imediato a atração de candidatos, dentre os quais deverão ser os futuros participantes da organização.

Assim, pode-se afirmar que o recrutamento é uma atividade de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia. O recrutamento faz parte do processo ou subsistema de agregar pessoas, funcionando como a "ponte" entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos e, portanto, satisfazendo as necessidades internas de novos talentos e habilidades da organização.

2.2.3.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher as vagas através do remanejamento de seus funcionários vertical ou horizontalmente. O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras (CHIAVENATO, 2005).

Para Marras (2000) o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, utilizando os meios de comunicação interno para atrair pessoas que já estão na empresa á concorre a novo cargo.

Para Chiavenato (2005) o recrutamento interno funciona através de oferta de promoções de cargo mais elevadas e, portanto, mais complexos e por isso apresenta vantagens e desvantagens como se pode observar no quadro 3.

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Vantagens	Desvantagens
1. Aproveita melhor o potencial humano da organização; 2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; 3. Incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários á organização 4. Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental; 5. Não requer socialização organizacional de novos membros; 6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; 7. Custa financeiramente menos do que fazer o recrutamento externo.	1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas; 2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; 3. Matem quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; 4. Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas; 5. Matem e conserva a cultura organizacional existente; 6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 114)

O recrutamento interno pode também evolver transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferências com promoção de pessoal, programas desenvolvimento de pessoal e plano de carreiras de pessoal.

2.2.3.2 Recrutamento Externo

Quando não há candidatos suficientes dentro da empresa para preenchimento das vagas a empresa volta-se para projeção do suprimento externo de vagas. O recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher vagas com pessoas fora da organização. Esse processo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às suas necessidades e interesses. O recrutamento externo ganhou um novo aliado de divulgação à internet, o que enriqueceu o processo seletivo e criou novas fontes de candidatos a emprego e maior competição (FERNANDES, 2011).

O recrutamento externo proporciona novas experiências para a organização ocasionando uma importação de idéias novas e diferentes abrangentes dos problemas internos da organização, as vantagens e desvantagens desse processo são apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Vantagens	Desvantagens
1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; 2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; 3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; 4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; 5. Incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos; 6. Indicado para enriquecer mais intensas e rapidamente o capital intelectual.	1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; 2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; 3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; 4. Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários; 5. É o mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 116)

Para Chiavenato (2009, apud Fernandes, 2011, p. 37) o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de seleção:

- Consulta aos arquivos de candidatos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria empresa; Contatos com sindicatos e associações de classe;
- Contratos com universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola:
- Contatos com outras empresas que atual no mesmo mercado;
- Viagens de recrutamento em outras localidades;

- Anúncios em jornais e revistas;
- Agencias de recrutamento;
- Recrutamento on-line;
- Programas de trainees.

2.2.3.3 Recrutamento on-line

A internet também está se revelando um importante canal de contato de recrutamento entre organizações e candidatos. Por ser um canal de informação rápido e barato, as empresas apostam neste método para recrutar seus recursos humanos. No mercado de recursos humanos virtual, há também empresas especialistas no recrutamento de pessoas para as empresas que necessitam destes recursos. Elas se encarregam de cadastrar no site as informações profissionais e experiências das pessoas que estão no mercado de recursos humanos. Quando há necessidade de alguma empresa em recrutar pessoas, elas entram em contato com este mercado de recrutamento virtual, para poder avaliar o perfil destes candidatos disponíveis e se realmente se enquadram ao da empresa.

2.2.4 Seleção de Pessoal

Toda organização necessita de recursos humanos para atingir seus objetivos estabelecidos na etapa de planejamento. Quando há necessidade de tais recursos, é feito uma provisão de pessoal, analisando qual departamento da empresa está com carência destes recursos humanos e a quantidade em questão. Após isso, é feito o recrutamento, ou seja, a divulgação das vagas, pelas diversas fontes existentes, com a intenção de atrair os candidatos. E também é escolhido o meio de recrutamento. Depois de escolhidos a fonte e o meio do recrutamento são feita a seleção.

A seleção consiste em escolher os melhores recursos para a organização, pois são a partir desses que serão atingidos os objetivos organizacionais. Esta seleção é detalhada na entrevista entre o entrevistado e o entrevistador. O

entrevistador é quem vai extrair todas as informações necessárias do entrevistado, analisando seu currículo e suas experiências de vida, visando recolher informações do potencial desta pessoa, para avaliar se o perfil dela se enquadra com o da empresa. A seleção é necessária, pois mesmo que no recrutamento tenham sido estabelecidos os requisitos necessários do cargo e da função a preencher, há sempre pessoas que não tenham todo o conhecimento e adequação ao cargo (CHIAVENATO, 2002).

O autor Fernandes (2011, p. 38) disserta sobre a seleção de pessoal, dessa forma:

> Diante de a grande competitividade no mercado de recursos humanos selecionar pessoas torna-se fundamental, uma vez que são elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. A seleção integra o processo de agregar valor que funciona após a escolha das técnicas de recrutamento que melhor atendam as necessidades organizacionais vividas no momento parte para o processo de seleção que é a escolha do profissional certo para ocupar o cargo certo. A seleção é a escolha dos candidatos mais adequada para organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise avaliação e comparação de dados.

Para Chiavenato (2009) a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização. Defende ainda que o objetivo da seleção é solucionar dois problemas críticos: adequação do homem ao cargo e eficiência do homem no cargo.

Nem todas as pessoas são iguais, tendo diferenças no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga) e também no psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais). Por isso é de suma importância o processo de seleção, para captar os recursos humanos que melhor se enquadrem com o perfil da empresa, para que assim possam realizar suas tarefas com maior eficiência e eficácia.

A tomada de decisão é fase fundamental no processo seletivo, pois finaliza com escolha do candidato que melhor se encaixa ao preenchimento da vaga. Em termos gerais, a eficiência do processo seletivo reside em saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, ter um mínimo de custos operacionais e envolver gerencias e suas equipes no processo seletivo. (CHIVENATO, 2009).

2.2.4.1 Métodos de Seleção

Com o escopo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, os métodos de seleção vão mais a fundo nesses fatores, trabalhando com detalhes específicos em cada candidato. Dessa maneira, fica mais fácil selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

Após obter as informações sobre o cargo a ser preenchido e as competências desejadas é necessário a escolha das técnicas de seleção que mais correspondem á realidade da empresa. As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. (CHIAVENATO, 2009).

2.2.4.2 Entrevistas de Seleção

É a técnica mais utilizada é que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos, deve ser bem elaborada e planejada, sendo o primeiro contato entre a candidato recrutado e gestor da vaga. Para Marras (2000) a entrevista é o método que prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática.

Para França (2009) a entrevista pode aprofundar-se na pesquisa sobre os dados do candidato. Ela deve ser realizada tendo-se questões semi-estruturadas que devem ser apresentadas no decorrer do dialogo.

Ainda para França (2009) entrevista pode se identificar através da linguagem corporal, gestos e posturas o estado emocional bem como o grau de interesse, e como o candidato reage a diferentes situações.

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas pessoas, onde uma quer conhecer melhor a outra, Chiavenato (2005, p. 89) afirma:

> De um lado, o entrevistador ou o tomador de decisão e do outro, o entrevistado ou candidato. Praticamente existem três modalidades de entrevista: a não estruturada, a estruturada e a situacional. A entrevista não estruturada geralmente tem a forma de conversação livre. Consequentemente, as mesmas questões não são feitas para cada um dos entrevistados. A entrevista estruturada é caracterizada pela administração oral de um questionário. Assim, cada entrevista segue o mesmo roteiro e todos os entrevistados são questionados com as mesmas perguntas. Já a entrevista situacional consiste em uma série de situações hipotéticas que

> são derivadas da análise da função, onde os entrevistados são questionados sobre o que fariam em determinadas situações.

Esse tipo de método tem como vantagem o fato de poder ser aplicado a qualquer segmento da população, mesmo que sejam analfabetos; há flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer a pergunta, formulá-la de maneira diferente; oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz; permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico e oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais (LAKATOS, 1992)

Como desvantagens, a entrevista apresenta alto grau de subjetividade e imprecisão. Há também a possibilidade do entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente pelo entrevistador, pelo seu aspecto físico, atitudes, ideias, opiniões etc; assim como a disposição do entrevistado em dar a informação necessária; ocupar mais tempo e dificuldade de ser realizada, em vários casos, são algumas outras desvantagens da entrevista.

No caso das provas ou testes de conhecimento, ainda são consideradas as técnicas mais utilizadas para avaliar os conhecimentos e habilidades adquiridos através do estudo, da prática ou do exercício. Conforme França (2009), as provas específicas visam ampliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, imprescindíveis para o bom desempenho da função.

Para Chiavenato (2009) as provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridas através do estudo, da prática do exercício. Procuram medir o grau conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo. Para este tipo de técnica de seleção há uma gama que deverá ser escolhida de acordo com o perfil e atividade desempenhada pelo cargo que geralmente são através de provas orais, escritas ou práticas.

Os testes psicológicos, por sua vez, vão auxiliar o selecionador na análise no perfil profissional, as aptidões de qualquer espécie, que poderão afetar no desempenho de funções. Para França (2009) os testes psicológicos oferecem condições de sensibilidades, ou seja, se são adequados à idade, a escolaridade e ao grupo de social, econômico ou profissional daqueles que serão examinados. A psicologia tem dado sua contribuição ao processo de seleção na seguinte forma: aperfeiçoando o processo de medição; descrevendo e analisando as diferenças

UNI-RN

individuais; tratando estatisticamente os resultados da mensuração e analisando os cargos, funções e ocupações. Os testes psicológicos permitem a mensuração de aptidões e do comportamento das pessoas. Para Chiavenato (2009) os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano sob condições padronizadas para compará-las com padrões baseados em pesquisas estatísticas. Por se tratar da subjetividade do candidato, os testes psicológicos revelam se oi perfil do candidato se encaixa com a cargo a ser exercido.

A vantagem dos testes psicológicos é que os mesmos apresentam três características: capacidade de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo (preditor); capacidade de aferir a variável humana que se pretende medir (validade) e capacidade de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa (precisão) (CHIAVENATO, 2005).

Como desvantagem, pode-se citar que muitos testes de personalidade não apresentam estudos relativos à padronização, validade e precisão. Os instrumentos de avaliação psicológicas apresentam falhas na construção e lacunas significativas na informação disponível. Outro ponto negativo é a falta de padrões nacionais de construção destes testes, de forma que as necessidades do país e a diversidade cultural aqui existentes, muitas vezes não são contempladas (CHIAVENATO, 2005).

Já os testes de personalidade servem para analisar os diversos trações de personalidade determinados pelo caráter ou pelo temperamento. Para Chiavenato (2009) um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa, capaz de distingui-la das demais. Para França (2009) os testes de personalidade identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios emocionais.

Os mais conhecidos são o MBTI (*Meyrs Briggs Type Indicator*), que classifica o comportamento da pessoa causado pela forma de preferência com que usa sua função de percepção ou julgamento; HBDI (*Herrmann Brain Dominance Instruments*), que está mais ligado às preferências da pessoa, tanto em termos de pensamento do lado direito e do lado esquerdo do cérebro, como em termos de pensamento conceitual e experimental; e linguagem DISC (*Dominance, Influence,*

Stability and Compliance), que indica os possíveis comportamentos observáveis da pessoa (VERGILIO, 2006).

As Técnicas de simulação, de uma maneira mais abrangente, são técnicas que permitem observar o comportamento do candidato em grupos num contexto dramático. São dinâmicas de grupo que avaliam o comportamento do candidato numa simulação mais próxima do real. Para Chiavenato (2009) as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, é o psicodrama é a principal técnica de simulação que se fundamenta na teoria geral dos papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhes são mais característicos sob forma de comportamento isolado ou com interação com outras pessoas.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa caracteriza-se pela proposta de discutir e avaliar as características essenciais da ciência e de outras formas de conhecimento; as abordagens metodológicas, enfocando o planejamento, a apresentação de projetos e a execução dos mesmos, bem como a elaboração de relatórios, defesas e divulgação dos trabalhos de pesquisa embasados na ética profissional.

A análise do método aplicado a pesquisa científica tem elevado grau de importância devido a necessidade de estruturar o trabalho dentro de dimensões estruturais estabelecidas na literatura acadêmica. Conforme avaliações de Gil (1999, p.65) "a necessidade de adotar a metodologia no planejamento da pesquisa é essencialmente lógica, pois cede lugar a análises de problemas práticos de verificação".

Assim, tomou-se como elemento do planejamento a discussão dentro de parâmetros que contemplam o tipo da pesquisa, o delineamento do universo e cálculo da amostra e identificação das técnicas de coleta e tratamento dos dados.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Segundo Vergara (1997), os tipos de pesquisa podem ser selecionados de acordo com os meios e os fins necessários.

De acordo com Cervo; Bervian (2002), a pesquisa descritiva permite ao pesquisador observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los, tentando descobrir qual a frequência com que os fenômenos ocorrem, bem como as suas características. Isso significa que a pesquisa descritiva trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. Os estudos desse caráter descrevem um acontecimento em detalhe, e permite a compreensão do comportamento de vários elementos que influenciam um dado fenômeno, sendo, por isto, o estudo mais indicado para entender um fato e os elementos a ele ligados.

Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa de campo e uma pesquisa bibliográfica:

De acordo com Vergara (1997), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado, como: livros, revistas,

jornais, redes eletrônicas; isto é, todo material acessível ao público, em geral. O material publicado pode ser de fonte primária ou secundária, ou ainda, de primeira ou segunda mão.

Quanto aos fins, esta pesquisa é caracterizada como descritiva, que segundo Lakatos (1992), descreve os fenômenos ou situações, mediante um estudo realizado em determinado espaço e tempo. Estudar o fenômeno é conhecer sua natureza, sua composição, os processos que o constituem ou que nele se realizam e a frequência com que ocorre.

Ainda será explicativa, segundo Lakatos (1992) têm interesses práticos que os resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de problemas que ocorrem na realidade. Visa de acordo com o que é mencionado por Vergara (1997), a tornar algo inteligível; isto é, busca esclarecer quais fatores contribuiu para a ocorrência de determinado fenômeno.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc. (MATTAR, 1996).

Há vários tipos de amostras e planos de amostragem. Deve ser estabelecida uma diferenciação fundamental na definição de amostragens probabilísticas e não probabilísticas.

Neste caso, a amostragem será não probabilística por acessibilidade, aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra, depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Para MATTAR (1996, p. 133):

> Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc. (MATTAR, 1996. p. 133).

De acordo com o site portalnoar.com, a cidade de Natal possuí 2.699 empresas participantes do comércio de minimercados, mercearias e armazéns com CNPJ ativo, foi utilizado na presente pesquisa, no bairro de Lagoa Nova, 33 minimercados como amostra, equivalente a 44% do universo total, que foi calculado dividido o número de bairros do município de Natal (36) pelas 2.699 empresas existentes, média de 75 por bairro.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa utilizou o questionário estruturado com perguntas fechadas para coletar as informações. Conceitualmente, o questionário como técnico investigativa é um documento compacto, composto por um número mais ou menos elevado de questões, apresentado impresso, cujo objetivo é conhecer uma série de situações e interesses, etc. (GIL, 1994).

Segundo Gil (1994), o questionário apresenta várias vantagens, tais como apresentação de um escopo mais amplo, baixo custo, anonimato das respostas. Também deixa as pessoas mais à vontade para escreverem suas respostas e veta a influência das opiniões e outros aspectos pessoais do entrevistador. As limitações da aplicação dessa técnica de pesquisa, nesse caso, são mínimas, pois se dirigem a um público-alvo qualificado e acostumado a responder a questionário.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Os dados foram organizados depois tabulados com o apoio de técnicas estatísticas, tais como média e percentuais, agrupados em gráficos e tabelas e com o uso de software, como o programa do Microsoft Office Excel. Posteriormente serão analisados com o uso de uma abordagem quantitativa e qualitativa.

Acerca da pesquisa qualitativa, Godoy (1995, p.58) afirma:

> A pesquisa de caráter qualitativa parte-se de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve, acrescentando, ainda, que não se procura medir os eventos estudados e nem se emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Para a autora, muitos aspectos envolvidos só serão percebidos no decorrer da pesquisa empírica, ao contrário de uma pesquisa quantitativa em que o

> pesquisador parte de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas"

Conforme afirma Bryman (1989), a distinção entre estratégia qualitativa e quantitativa não se refere à presença de quantificação. Ao contrário, sua diferença principal reside no fato de a perspectiva qualitativa ter um enfoque no qual o início da pesquisa ocorre com um conjunto de conceitos e ideias amplas, cujo conteúdo vai-se consolidando durante o processo de coleta.

> A pesquisa qualitativa significa diferentes coisas em diferentes momentos, por envolver uma abordagem interpretativa, naturalista de seu objeto, o que significa que estuda os fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los em termos dos significados que as pessoas atribuem a eles. A pesquisa qualitativa é guiada por um modelo de processo de descoberta que leva a (1) um conjunto de generalizações teóricas a partir das observações, (2) ao teste dessas observações e, eventualmente, (3) a uma teoria validada.

O mesmo autor entende que "(...) a pesquisa qualitativa é o principal ou mesmo o único artifício de conhecimento válido aberto a cientistas cujos interesses estão focados no comportamento humano".

Quanto à pesquisa quantitativa, Lakatoset al (1992) dizem que esta consiste em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou a análise das características de fatos, avaliação de programa Várias técnicas são utilizadas para este fim, como entrevistas, questionários, formulários, etc.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa etapa do trabalho foi visualizada a questão do recrutamento de pessoas de forma mais clara e objetiva, através da coleta e interpretação dos dados disponibilizados por meio de aplicações de questionários, composto com perguntas abertas e fechadas, utilizando-se de análises descritivas que são mensuradas a partir do nível de concordância.

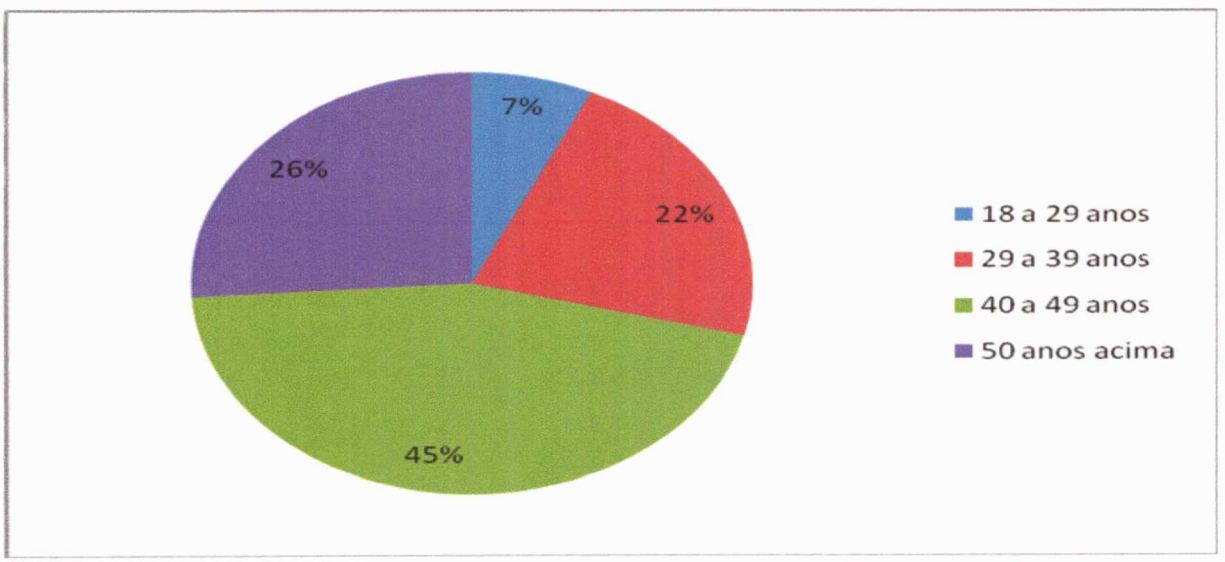
Foram representados os dados da pesquisa, sendo que no primeiro momento os dados foram relacionados ao perfil do entrevistado e no segundo momento tratou-se da questão do recrutamento de pessoas.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 Faixa etária

Foram entrevistados um total de 33 proprietários e/ou gerentes de minimercados, que é representado no gráfico 1 abaixo com relação ao perfil dos entrevistados quanto a idade, que na sua grande maioria 45% tem idade tocante entre 40 à 49 anos, seguidos de 26% de acima de 50 anos, outros 22% tem entre 29 à 39 anos, demonstrado assim que são pessoas experientes que administram esse ramo de comércio.

Gráfico 1 - Faixa etária.

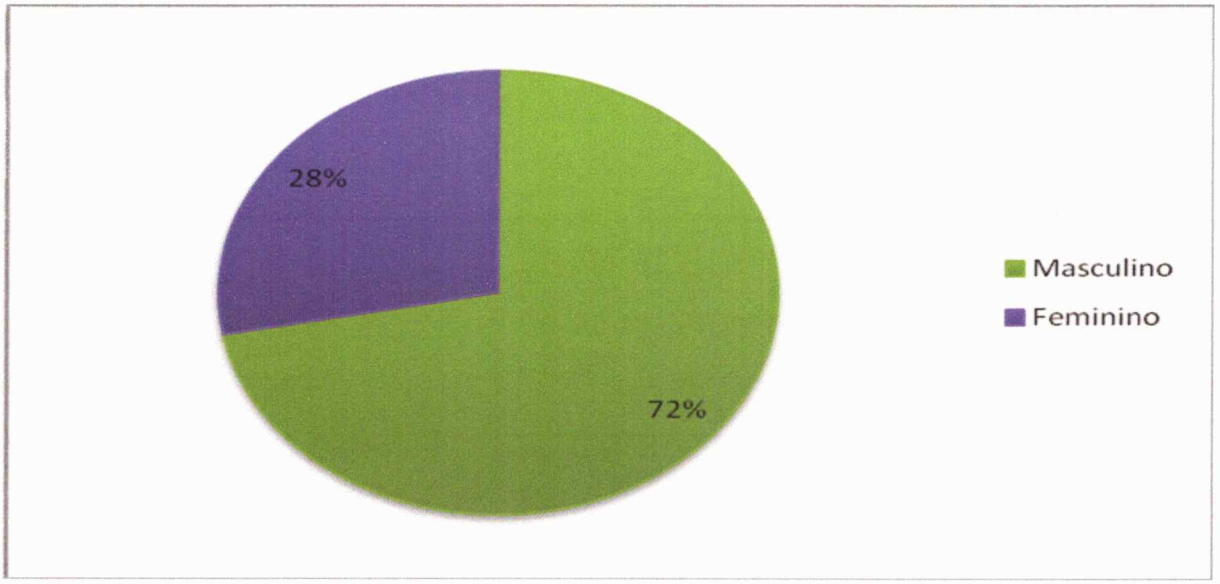


Fonte: Dados de Pesquisa (NOV/DEZ/2014)

4.1.2 Gênero

Observa-se, no gráfico 2, que em relação ao gênero dos entrevistados, 72% é de predominância ao sexo masculino, seguido de 28% do sexo feminino.

Gráfico 2 - Gênero.



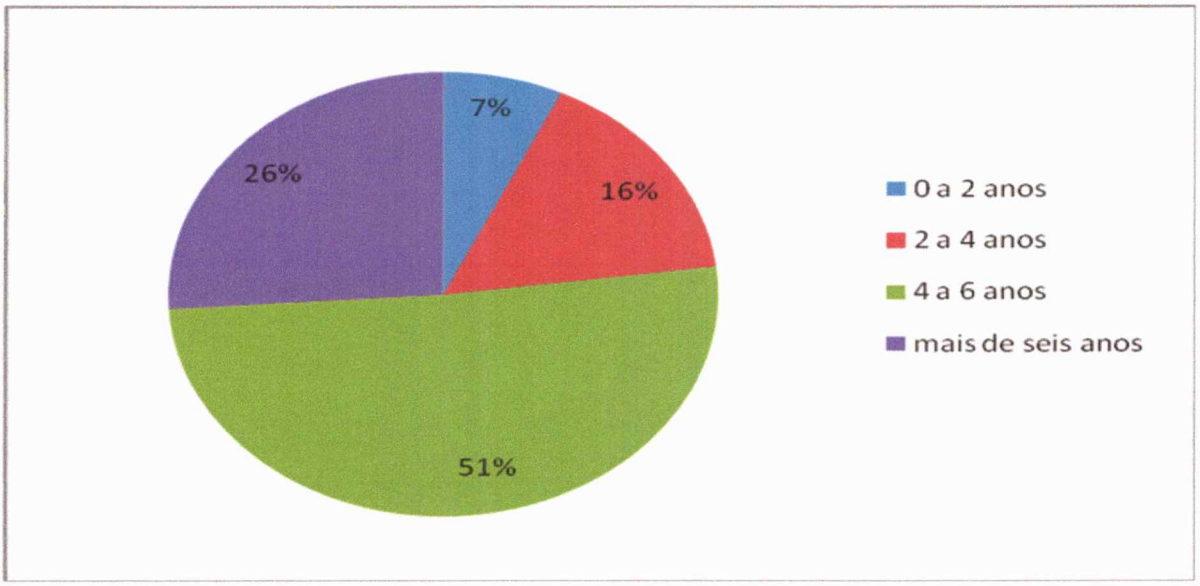
Fonte: Dados de Pesquisa (NOV/DEZ/2014)

Nota-se a predominância do sexo masculino em conformidade com a idade da maioria dos entrevistados, na qual era o homem que freqüentemente geria os negócios.

4.1.3 Tempo nesse ramo comercial

Foi questionado ao entrevistado quanto tempo o mesmo trabalhava nesse ramo de mercadinhos, de acordo com o gráfico 3 a seguir, observa-se que a maioria das pessoas indagadas trabalham nesse ramo a mais de quatro anos, tendo como 51% dos entrevistados. Devido a esse lapso temporal em que os entrevistados possuem seus pequenos empreendimentos, estes responderam aos questionamentos com propriedade em função da vasta experiência neste ramo comercial.

Gráfico 3 – Tempo no ramo comercial



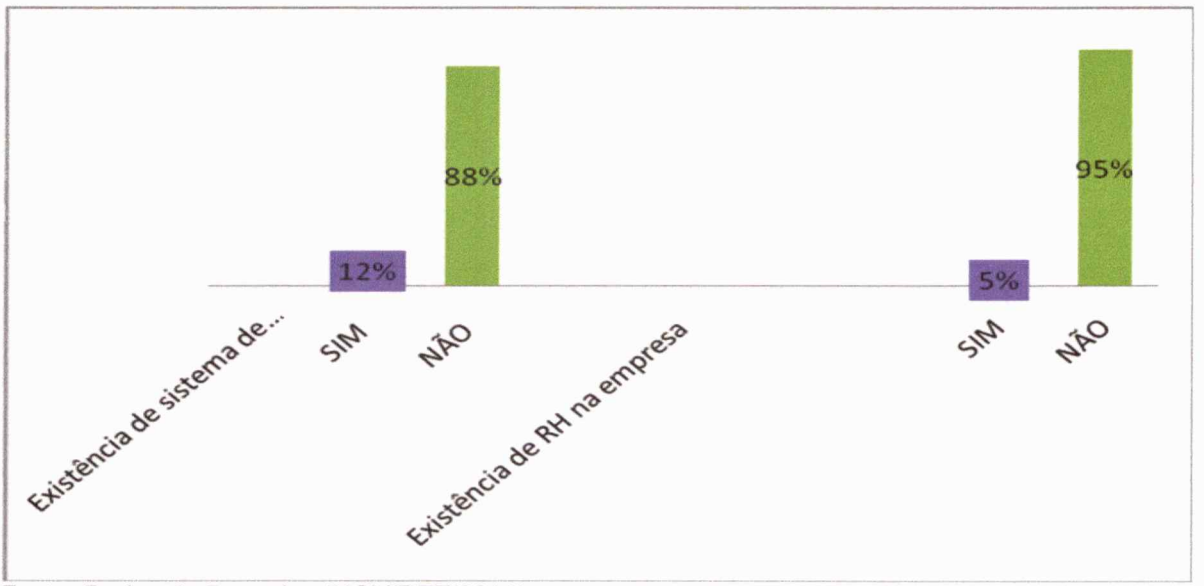
Fonte: Dados de Pesquisa (NOV/DEZ/2014)

4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

4.2.1 Existência de departamento de Recursos Humanos e utilização do sistema de recrutamento e seleção de pessoas

Na entrevista efetuada indagou-se a cerca da existência de um setor de recursos humanos dentro da empresa, bem como se a empresa utiliza o recrutamento e a seleção de pessoas na hora de contratar seus funcionários. Tal questionamento foi efetuado com o escopo de demonstrar a característica vantajosa de se possuir um setor de recursos humanos dentro de uma empresa. Foi possível deparar-se com uma relação insatisfatória a esses pontos, já que de todos os minimercados entrevistados através dos seus gerentes e/ou proprietários apenas em 5% deles existe um setor de Recursos Humanos e mais ainda, apenas 12% utilizam do sistema de recrutamento e seleção de pessoas. Com isso, é possível observar que os minimercados, classificados com microempresas, encontram-se em desvantagem em relação à aplicação das técnicas de recrutamento por não possuírem recursos para implantar um setor de recursos humanos e conseqüentemente, uma eficaz aplicação das técnicas.

Gráfico 4 – Departamento de RH; Recrutamento e Seleção de pessoas

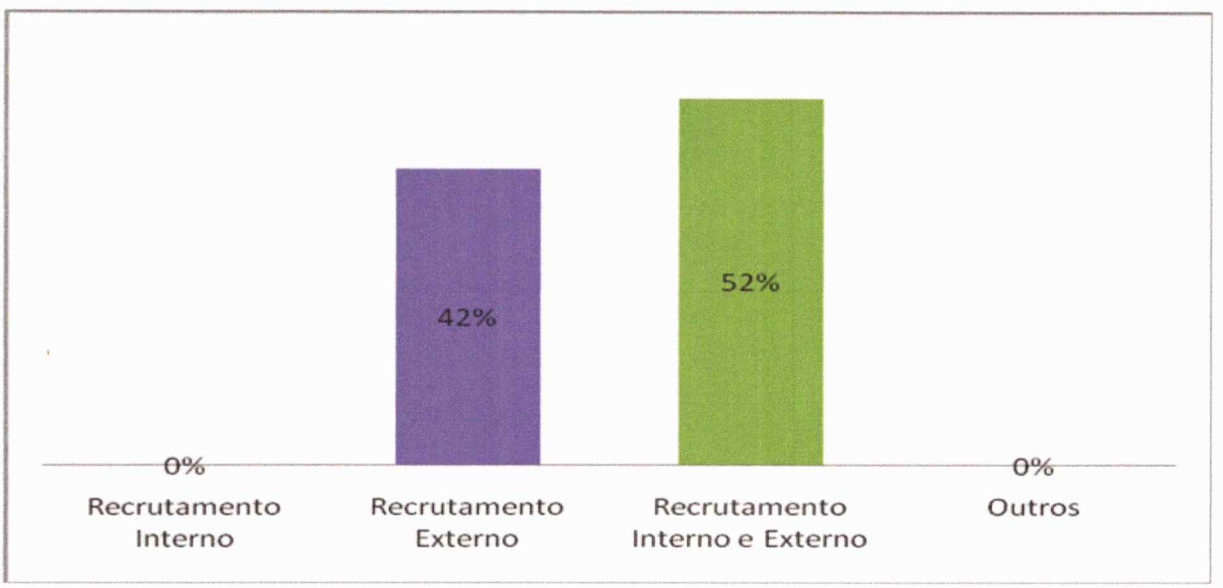


Fonte: Dados de Pesquisa (NOV/DEZ/2014)

4.3 TÉCNICAS E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS UTILIZADOS

4.3.1 Tipo de recrutamento utilizado

Gráfico 5 – Tipo de recrutamento utilizado.



Fonte: Dados de Pesquisa (NOV/DEZ/2014)

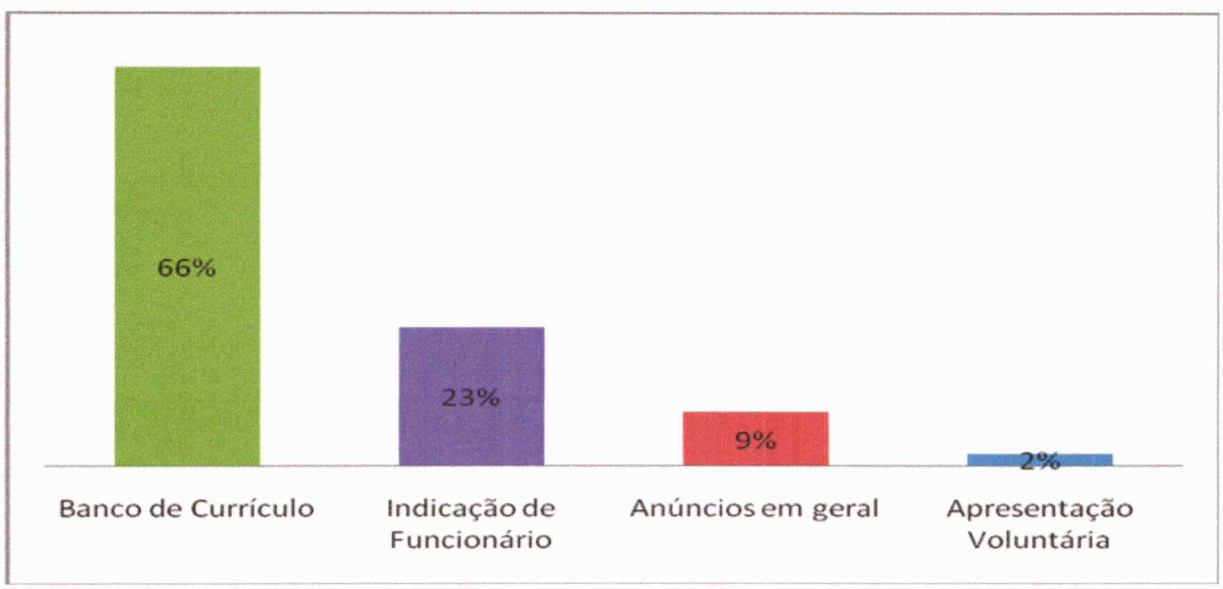
Diante do gráfico 5 logo acima, pode-se observar que 52% dos minimercados que utilizam de algum tipo de recrutamento o fazem de maneira

externa e interna, enquanto 42% utilizam apenas o tipo recrutamento externo para selecionar seus profissionais. O Recrutamento interno e externo expande as oportunidades não só para aqueles funcionários que já estão na empresa, como para selecionar funcionários ainda não admitidos.

4.3.2 Método de recrutamento mais utilizado

São variados os métodos de recrutamento existentes, foi questionado no presente estudo, qual o método dentre os abaixo representados no gráfico é o mais utilizado atualmente dentre os minimercados para selecionar pessoas. Comprovou-se que o banco de currículos ainda é o método mais utilizado, tendo sido apontado por 66% dos entrevistados como o método que mais se é utilizado para recrutamento, seguidos de 23% por indicação de funcionário e 9% de visualizações em anúncios. Observa-se também que além de ser o Banco de Currículo a ferramenta mais utilizada, os gerentes também classificaram como o mais eficaz, em sua totalidade de características.

Gráfico 6 – Método de recrutamento mais utilizado



Fonte: Dados de Pesquisa (NOV/DEZ/2014)

4.3.3 Requisitos essenciais representados por grau de importância

Foram elencados no instrumento de coleta de dados, os requisitos essenciais para contratação de pessoas, solicitou-se assim, que os entrevistados classificassem esses requisitos conforme julgassem como mais importante. Dentre eles, resultou-se a experiência profissional com fator mais importante (49%) na hora de contratar. Pode-se afirmar que isso se dá devido à experiência profissional englobar alguns desses outros requisitos apresentados. Em seguida, com 26%, classificou-se o nível de escolaridade como fator de maior importância, seguidos de duração nos empregos anteriores com 15% e referências pessoais e profissionais com 8%.

Gráfico 7 – Requisitos essenciais



Fonte: Dados de Pesquisa (NOV/DEZ/2014)

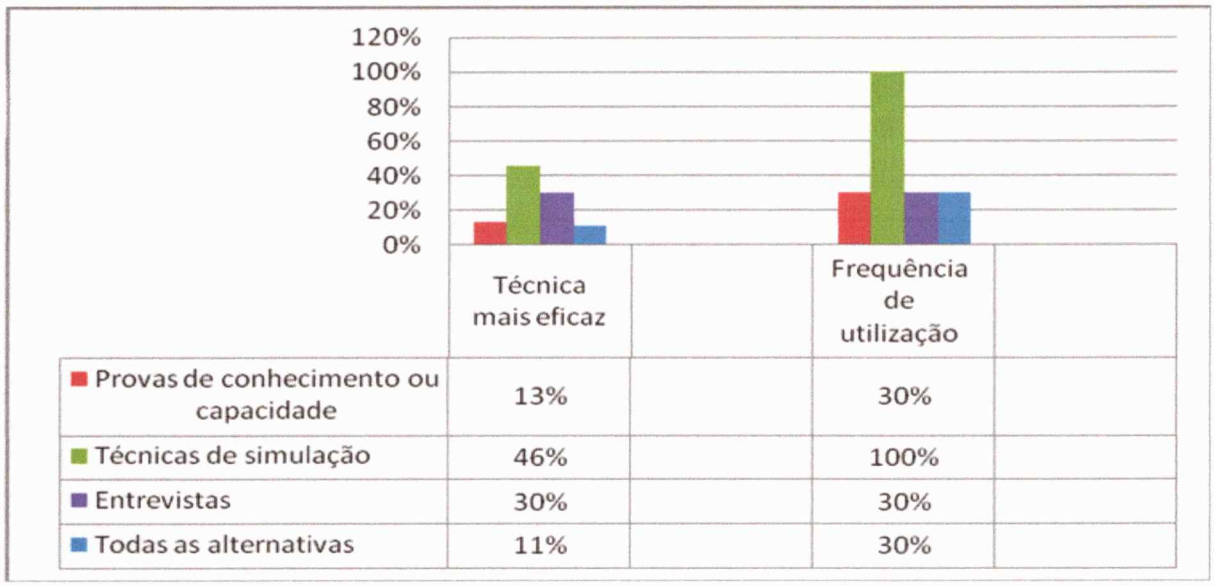
4.4 GRAU DE UTILIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS MÉTODOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS E SEU DESLIGAMENTO

4.4.1 Técnicas de seleção de candidatos

No tocante às técnicas utilizadas para selecionar candidatos para as empresas, os gerentes classificaram as técnicas de simulação e as entrevistas como as que mais alcançam o objetivo pretendido, a primeira com 49% e a segunda com

30%, porém também destaca-se que não é sempre que os minimercados utilizam-se dessas técnicas para a contratação de pessoas, tendo apenas a técnica de simulação apontada como sempre utilizada, com 100%.

Gráfico 8 – Técnicas de seleção de candidatos

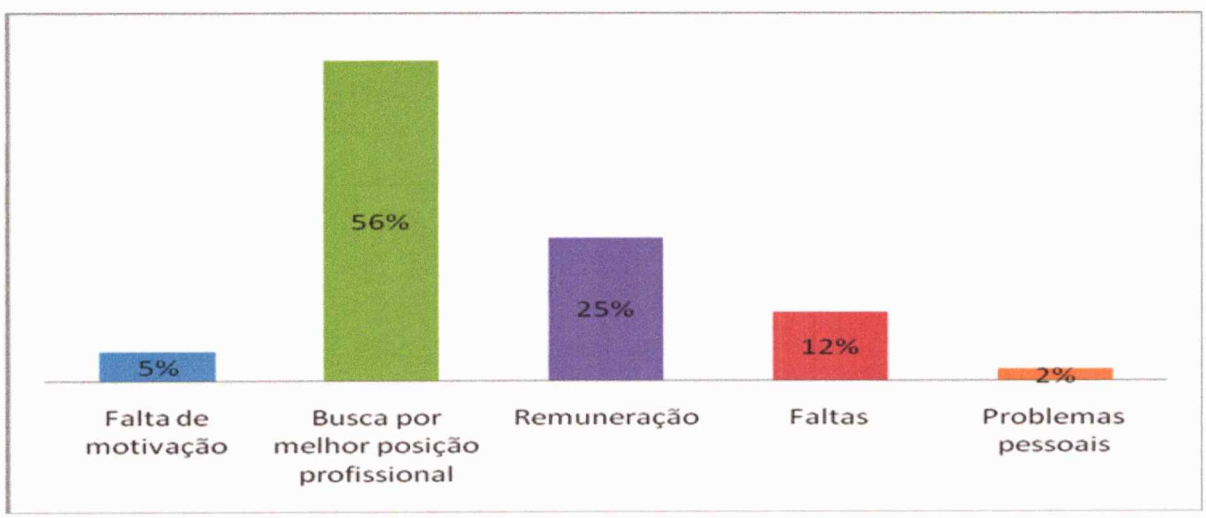


	Técnica mais eficaz		Frequência de utilização	
Provas de conhecimento ou capacidade	13%		30%	
Técnicas de simulação	46%		100%	
Entrevistas	30%		30%	
Todas as alternativas	11%		30%	

Fonte: Dados de Pesquisa (NOV/DEZ/2014)

4.4.2 Desligamento da empresa

Gráfico 9 – Desligamento



Fonte: Dados de Pesquisa (NOV/DEZ/2014)

Constatou-se perante as entrevistas que o desligamento do funcionário da empresa está dividido entre iniciativa do empregado ou do empregador, porém os motivos que levam a esse desligamento, representados no gráfico 9 a seguir, demonstram que a busca por melhor posição profissional (56%) e a remuneração (25%) são fatores decisivos para esse desligamento.

5 CONCLUSOES E RECOMENDAÇÕES

O principal objetivo deste trabalho foi analisar quais as melhores técnicas nos processos de recrutamento e seleção a serem aplicadas, partindo da identificação de diversos perfis de candidatos dispostos a compor o quadro de funcionários dos minimercados no bairro de Lagoa Nova em Natal/RN.

No caso do presente estudo foi possível através da aplicação do instrumento de coleta de dados, traçar um perfil dos entrevistados, geralmente sócios proprietário e/ou gerentes, em sua maioria do sexo masculino, com idades avançadas e com uma vasta experiência no ramo de mercadinhos bairristas.

Apresentou-se através dessa pesquisa um déficit em relação à existência de um setor de Recursos humanos, bem como sobre a utilização do sistema de recrutamento e seleção de pessoas. Foi possível observar a desvantagem classificada a esses pontos sob a alegação de serem os minimercados empresas pequenas, com poucos recursos e grande rotatividade de funcionários.

A pesquisa aplicada revela também que ainda não há um critério específico de recrutamento e seleção de pessoal e que os gerentes e/ou proprietários desconhecem algumas das técnicas de recrutamento e seleção que podem auxiliar na escolha das pessoas com perfil adequado para preenchimento das vagas em aberto. Os minimercados adotam uma análise superficial de currículos, em que na maioria das vezes culminam em contratações de pessoas cuja qualificação nem sempre é condizente com a função.

Independente do tamanho de qualquer empresa, hoje a busca constante pela competitividade é cada vez maior, possibilitando as empresas atenderem melhor seus clientes e se diferenciando de seus concorrentes. Para isso, recomenda-se a busca de pessoas com capacidade para que desenvolvam competências fundamentais para a nova realidade do mercado, através de um planejamento de recursos humanos. O avanço da tecnologia também estimula as empresas a buscarem melhorias que contribuam para o crescimento e não fique a margem do mercado globalizado, a busca por pessoas qualificadas é uma das grandes vantagens do recrutamento e seleção de pessoas.

As pequenas empresas por desconhecerem um planejamento de recursos humanos, não sabem a importância que este processo pode contribuir para a formação de uma boa equipe profissional. O recrutamento e seleção são

ferramentas que efetivamente contribuem para escolha da pessoa certa para ocupar o cargo certo, pois a partir deles além selecionar a pessoa certa, é possível treinar e capacitar a pessoa para que esteja preparada para assumir as responsabilidades do trabalho de forma que esta pessoa se sinta motivada no ambiente inserido.

O mínimo necessário exigido é que existam gestores mais capacitados para atender e entender as necessidades de todas as áreas e funções da empresa por menor que ela seja, utilizando-se das técnicas de recrutamento e seleção de pessoal, de maneira proporcional à demanda da empresa, porém, de forma eficaz.

UNI-RN

REFERÊNCIAS

BONAMA, Thomas V. **Case Research in Marketing:** Opportunities, Problems, and a Process.Journal of Marketing Research, vol. XXII, 1985.p. 1999-208, 1985.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, p. 283, 1989.

CAMPOMAR, M, C. **Pesquisa de Marketing**: um auxílio à decisão. São Paulo Briefing, v. 4, n. 43, p. 20-22, abr. 1982.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall,2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
_____**Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
_____**Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALL'INHA, G. R. **A Influência das Práticas e das Políticas de Recursos Humanos Sobre o Absenteísmo e a Rotatividade: um Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade e Produtividade** – Universidade Federal de Santa Catarina. 92 p., Florianópolis/SC 2006.

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Gente, 2004.

_____**Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

EINSENHARDT, K. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, vol. 14, n.4, 1989. p, 532-550.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Competências & Desempenho Organizacional – O que há além do Balanced Scorecard**. 2011. São Paulo: Editora Saraiva

FISCHER, A.L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____ **A constituição do modelo competitivo de gestão de Pessoas no Brasil. Um estudo sobre empresas consideradas exemplares**. Tese de

Doutorado. USP. Faculdade de Economia, Administração e contabilidade. São Paulo, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo : Atlas, 1991.

_____ **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas /EASP/FGV, v. 35, n.2, p. 57-63 março-abril 1995.

GUTIERREZ, L.H. S. **Recursos Humanos: Uma releitura contextualista**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: USP, V.35, nº4, p.72-82, Jul/Ago.1995.

JUSTO, Georges. **O Blues do Consumidor – Por que seu cliente não esta satisfeito**. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMONGI FRANÇA, A. C. **Prática de recursos humanos PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **A Escola Clássica de Administração e o movimento da Administração Cientifica.** In: MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Thomson, 2002

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas. 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais:** estratégicas - táticas - operacionais. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administração de Recursos Humanos**. 6º Edição. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGILIO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administração de Recursos Humanos**. 6º Edição. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2006.

ZACCARELLI, L.M., TEIXEIRA, M.I.M., HANASHIRO, D.M.M. **Gestão do Fator Humano - Uma visão baseada em Stakeholders**. 2007. São Paulo: Editora Saraiva.

http://portalnoar.com/rn-ja-tem-mais-de-55-mil-microempreendedores-formalizados/ Acesso em 9 de fevereiro de 2015.

APÊNDICE

UNI-RN – CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Questionário de pesquisa aplicado a esta Empresa como requisito para a composição do trabalho de conclusão de curso de bacharelado de Administração, com o objetivo de coletar dados a fim de identificar os métodos de recrutamento e seleção de pessoal utilizados por esta organização, e os demais procedimentos para como esta Empresa.

1. DADOS INFORMATIVOS: Perfil do Entrevistado

1.1 Idade:

( ) 18 à 28

( ) 29 à 39

( ) 40 à 49

( ) 50 anos acima

1.2 Gênero:

( ) Masculino

( ) Feminino

1.3 Há quanto tempo você trabalha nesse ramo comercial?

( ) 0 a 2 anos

( ) 2 a 4 anos

( ) 4 a 6 anos

( ) mais de 6 anos

2. DADOS AVALIATIVOS

2.1 Na empresa existe um departamento de recursos humanos?

( ) Sim ( ) Não

2.2 A empresa utiliza contratação (recrutamento e seleção de pessoal)?

( ) Sim ( ) Não

( ) honestidade;

( ) Fidelidade.

2.10 Quais os principais motivos de desligamentos na empresa? (Assinale dois)

( ) falta de motivação;

( ) busca por melhor posição profissional;

( ) remuneração;

( ) redução de Custos;

( ) faltas;

( ) problemas pessoais;

( ) outros motivos.

Obrigada por sua colaboração!