

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA CAROLINA FERREIRA RODRIGUES

Recrutamento e Seleção: Estratégias de Captação de Talentos para a Melhoria
dos Resultados Organizacionais

João Pessoa

2014

MARIA CAROLINA FERREIRA RODRIGUES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *Campus* João Pessoa

R696r	<p>Rodrigues, Maria Carolina Ferreira. Recrutamento e seleção: estratégias de captação de talentos para a melhoria dos resultados organizacionais / Maria Carolina Ferreira Rodrigues. – 2014. 79 f. : il.</p> <p>TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Diretoria de Ensino Superior / UAG. Orientador: Prof^a. Maria Luiza da Costa Santos. MARIA CAROLINA FERREIRA RODRIGUES 1. Recrutamento de pessoal. 2. Seleção de pessoal. 3. Capital humano. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 005.953</p>
-------	--

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Recrutamento e Seleção: Estratégias de Captação de Talentos para a Melhoria
dos Resultados Organizacionais

MARIA CAROLINA FERREIRA RODRIGUES

Relatório aprovado em 29 de Agosto de 2014

Profª. Dra. Maria Luiza da Costa Santos
Orientadora

Profª. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo

Profª. Me. Rachel Costa R. Vasconcelos

Dedico este trabalho a todos que me auxiliaram de forma direta e indireta, apoiando com coragem e pensamentos positivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por ter me possibilitado a vida para estudar e chegar a este patamar tão importante, sempre iluminando meu caminho e minhas escolhas com coragem, determinação e competência.

Aos meu pais, que continuamente estiveram presentes em minha formação, me apoiando em minhas decisões, me repreendendo quando necessário, ensinando o melhor caminho a se seguir.

Ao meu irmão, que sempre foi o exemplo da minha vida, me ajudando em tudo que preciso e principalmente me ensinando a buscar ser melhor a cada dia. Nunca terei palavras suficientes para agradecer o seu apoio.

Aos meu Avôs e Avós, que sempre estiveram ao meu lado com carinho e respeito, possibilitando o que eu precisasse até o momento atual da minha vida.

As minhas tias, que são as joias mais preciosas da minha vida. Me deram sempre apoio, educação, carinho, conselhos e tudo mais que precisei.

Ao meu namorado, que sempre foi a minha fonte de amor, coragem e paciência. Nos momentos de aflição e medo, sempre estive ao meu lado incentivando a continuar e a alcançar meus objetivos. Nos momento bons, estive presente para me parabenizar e valorizar cada passo por mim obtido.

Aos meus amigos e irmãos, Raiana Raquel, Dejaime Andrade, Daniela Pitta, Henrique Meira, Rebeca Tabosa por me incentivarem com palavras de apoio, coragem e alegria. Por me ensinarem principalmente o significado de uma amizade verdadeira.

Também ao meus colegas de curso e da maioria das atividades que nele desempenhamos, José Henrique e Alexsandro. Com vocês pude aprender bastante, conhecimentos e experiências que jamais irei esquecer. Juntos debatemos, discutimos e com certeza, nos divertimos. Agradeço muito por tudo.

A minha eterna empresa júnior, UniSigma Consultoria, que possibilitou a ampliação dos meus conhecimentos, a minha paixão por gestão de pessoas, amizades, práticas profissionais. Enfim, por ter sido um dos melhores momentos durante os 4 anos do curso de Administração.

A empresa da realização do estágio, Foccus Consultoria, por ter me aceitado e permitido o compartilhamento de conhecimentos e práticas de gestão que muito contribuíram e contribuirão para a minha vida profissional.

Aos meus professores, que sempre buscaram passar o conhecimento, dicas e aprendizados para que eu pudesse me tornar uma profissional brilhante e com competências para ser inserida em um mercado de trabalho tão competitivo.

A minha orientadora, Profa. Maria Luiza, que sempre com paciência e dedicação, disponibilizou seu pouco tempo para me ajudar nessa jornada tão importante que é a do TCC. Dicas, ensinamentos, correções; sempre pontuais, que possibilitaram meu êxito diário.

Por fim e não menos importante, o IFPB, por ter me recebido como aluna sempre de braços abertos, disponibilizando todas as fontes possíveis para a minha formação e o meu desenvolvimento profissional.

RESUMO

O capital humano diferenciado é atualmente ativo imprescindível para uma organização. Deve-se pensar que os meios de captação e esforços para buscar esses talentos devem ser um foco das organizações que buscam melhores resultados. Dentro desta temática, este artigo buscou elaborar proposta de trabalho para implantação das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de João Pessoa-PB, delineando a importância das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas como estratégia de captação de talentos para o alcance dos resultados organizacionais. A pesquisa foi de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e de acordo com os objetivos foi caracterizada como descritiva. O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista estruturada. A forma de abordagem da pesquisa foi qualitativa, sendo analisadas a entrevista realizada com gestor da primeira empresa a aceitar realizar o serviço da proposta de trabalho criada e o documento que foi desenvolvido durante o período de estágio em relação a proposta do serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Os principais resultados obtidos evidenciaram que cada dia o mercado se torna mais competitivo e isso torna as empresas dependentes de talentos humanos que venham gerar melhores resultados. Dessa forma, a maneira para alcançar essas pessoas que possuem um diferencial em competências e que venham ser colaboradores no crescimento da empresa, é aplicar um processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas bem planejado e executado.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção de Pessoas; Resultados Organizacionais; Capital Humano.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma Foccus Consultoria	17
Figura 2 – Classificações Gerenciais e Operacionais dos Sistemas de Informação.....	28
Figura 3 – Fluxograma de Prospecção de Clientes	35
Figura 4 – Fluxograma de Recrutamento e Seleção de Pessoas	38
Figura 5 – As Alternativas de Recrutamento de Pessoas	56
Figura 6 – Recrutamento Interno e recrutamento Externo	57
Figura 7 – Seleção Baseada em Cargos versus Seleção baseada em Competências.....	61
Figura 8 – O Processo de Seleção de Pessoas	63

Quadros

Quadro 1 – Práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas e Resultados Organizacionais....	68
---	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	13
A Organização	13
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	14
1.2 Histórico da Empresa	14
1.3 Organograma Geral da Organização	15
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	18
1.5 Descrição da Concorrência	19
1.6 Organização e Principais Fornecedores	19
1.7 Relacionamento organização-clientes	20
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	21
1.8.1 Área de Recursos Humanos	22
1.8.2 Área de Marketing.....	23
1.8.3 Área de Finanças	24
1.8.4 Área de Produção	26
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	27
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	28
CAPÍTULO II	30
A Área de Realização do Estágio	30
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	31
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	32
2.2.1 Atividade A – Prospecção de Clientes	35
2.2.2 Atividade B – Recrutamento e Seleção de Pessoas.....	37
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	41
CAPÍTULO III	43
Levantamento Diagnóstico	43
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	44
3.2 Problema de Estudo	44
3.3 Características do Problema de Estudo	45
CAPÍTULO IV	47
Proposta de Trabalho	47
4.1 Objetivos	48
4.1.1 Objetivo geral	48
4.1.2 Objetivos específicos	48
4.2 Justificativa	49
CAPÍTULO V	50
Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	50
5.1 Capital Humano	51
5.2 Práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas	54
5.2.1 Recrutamento de Pessoas	55
5.2.2 Seleção de Pessoas	60
5.3 Tendências e Perspectivas para as Práticas de Recrutamento e Seleção	65
5.4 Aspectos Metodológicos	66
5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	68
5.6 Aspectos Conclusivos	71
REFERÊNCIAS	73

APÊNDICE 75
APÊNDICE A 75
APÊNDICE B..... 77

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Maria Carolina Ferreira Rodrigues, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2010.2.46.0226 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Foccus Consultoria & Assessoria Ltda, inscrita no CNPJ sob o número 11.721.633/0001-05, com sede no endereço Av. Pres. Nilo Peçanha, nº 674, sala 201, Ed. Marília, Bessa, João Pessoa-PB. A sua atividade fim é Consultoria e Assessoria Empresarial e, tem como responsável Reginaldo Santana dos Santos, C.I. nº 3129323-959847 SSP-GO e C.P.F. nº 616.896.614-53.

1.2 Histórico da Empresa

A Consultoria iniciou suas atividades com o atual nome “Foccus”, a partir de outubro de 2008, de modo informal e sendo apenas um consultor. Antes disso, se chamava “Atitude Consultoria” que teve uma sociedade formal entre novembro de 2007 e setembro de 2008.

Nesse período de informalidade não possuía sede fixa e todos os trabalhos eram realizados nas instalações dos clientes. O consultor prospectava, vendia e atendia sua clientela de modo itinerante.

A partir de agosto de 2009, iniciou sociedade com outro consultor, ainda informal, onde reuniram suas expertises e passaram a planejar e montar o que se tornaria a atual “Foccus Consultoria & Assessoria Ltda.”, que foi formalizada a partir de março de 2010.

A partir da formalização, outros horizontes se abriram e novas ideias vieram a melhorar as atividades da consultoria. Como ações oriundas do Planejamento Estratégico, os sócios passaram a buscar novos consultores que pudessem agregar valor à empresa com novas expertises, ampliando a capacidade de atendimento. Outra ação planejada, foi a busca de parcerias com outras consultorias e entidades de classe, que se mostrou ineficaz e não surtiu o efeito desejado.

Com novos consultores no quadro de atendimento, a Foccus Consultoria chegou a atender 13 empresas ao mesmo tempo. Nessa configuração, o tempo se resumia praticamente, ao atendimento, ficando à deriva o controle administrativo e o planejamento de novas ações e investimentos.

Os novos consultores não se adaptaram as necessidades da Foccus Consultoria e, aos poucos se afastaram, fazendo cair o ritmo de atendimento e conseqüentemente, o faturamento. A partir de abril de 2013, foi incorporado um novo consultor especialista em gestão financeira e contábil, que em seguida passou a figurar como sócio da empresa, trazendo novas possibilidades de projetos.

No início de 2013, atendendo ao Planejamento Estratégico, a consultoria passou a investir na inclusão de um novo seguimento e, após algumas tentativas frustradas com consultores do ciclo de amizade, realizou seleção para Consultor Júnior e implementou à área de consultorias na área de RH.

A Foccus Consultoria & Assessoria Ltda tem natureza jurídica limitada e possui fim de consultoria e assessoria empresarial. É uma empresa especializada na implantação de práticas de gestão mundialmente reconhecidas para o alcance da excelência organizacional. Tem como principal e maior objetivo, proporcionar aos clientes aumento sustentável e significativo do seu desempenho e dos seus resultados.

Atualmente, seu escritório é localizado na Av. Pres. Nilo Peçanha, nº 674, sala 201, Ed. Marília, bairro do Bessa, João Pessoa-PB. É composta por 3 sócios, 2 estagiários, 1 auxiliar administrativo-financeiro e 2 voluntários.

1.3 Organograma Geral da Organização

Um organograma deve exibir de forma gráfica todo o esquema de unidades funcionais de uma empresa. Isso deve ocorrer de forma mais clara possível, pois essa é uma ferramenta que deve auxiliar o entendimento da organização de forma estrutural e funcional.

Segundo Araújo (2009), o organograma busca demonstrar através do meio gráfico, as seguintes características:

- O funcionamento da organização é dividida em unidades, seja de direção, núcleos, departamentos, gerências etc.
- Transmissão de autoridade e responsabilidade, através da relação superior-subordinado.
- As atividades realizadas pelas partes funcionais. Além disso, dependendo do técnica de estruturação aplicada, poderá demonstrar detalhes do trabalho, cargos, nomes dos titulares, quantidades de pessoas por unidades, relação funcional e também a relação hierárquica.

- A análise organizacional realizada de forma clara e correta, com todas as estruturas e convenções bem definidas.

O autor anteriormente citado ainda ressalta que embora seja um gráfico que não possibilite movimentos, o organograma permite a visualização e entendimento das unidades da organização, demonstrando todo o funcionamento geral. Dessa forma, é muito importante ressaltar a importância de uma estruturação clara e fácil, para que seja gerada uma interpretação correta da estrutura e de todos os componentes da organização.

Além de possuir vários objetivos e características, o organograma também possui seus tipos, ou melhor, modos de serem agrupados ou elaborados. De acordo com Araújo (2009), os tipos são:

- Estrutural: É organizado por grupos de unidades, inicialmente contendo as unidades de direção, apoio superior e por fim, os operacionais. As unidades de mesmo nome devem se manter na mesma linha, na forma horizontal. Ainda há a linha vertical, que liga a maior autoridade hierárquica com o restante do organograma.
- Circular ou radial: Excede os outros tipos de elaboração, pois busca através da sua forma de estrutura, diminuir as possibilidades de conflitos entre subordinados e superiores. Sua estrutura diferencia principalmente nas linhas de autoridade, no qual se tornam muito difíceis de serem visualizadas, pois os níveis hierárquicos ficam muito próximos, dificultando um melhor entendimento e elaboração.
- Funcional (a): Não mostra apenas uma representação gráfica, com estruturas e articulações conhecidas. Possibilita uma visualização diferente das unidades se movimentarem, demonstrando o cotidiano da organização. Não há um chefe hierárquico. A subordinação e as funções são correspondentes as pessoas que as estão ocupando no momento. As linhas contínuas evidenciam conexões temporárias.
- Funcional (b): Representa graficamente funções da empresa. Difere das outras formas de organograma vistas e é mais aplicado em empresas de pequeno porte com pouco chefes para muitas funções.

- Estrutural-funcional: União da estrutura organizacional com suas funções primordiais de cada unidade da empresa, o que necessita de uma elaboração separada das partes.
- Matricial (em matriz): É considerada a mais recente forma de organograma, pois mescla a concepção de estrutura tradicional com a concepção de planejamento e execução de projetos. Com a inserção da área de projetos, a autoridade está em função do presidente e do responsável pelo projeto. Outro aspecto importante, é que as pessoas e equipes estão sempre em contato, realizado troca de informações. Pelo fato de haver essa movimentação constante, os profissionais acabam não recebendo funções específicas no gráfico, o que apenas é representado por áreas ou unidades gerais de atuação. Por fim, essa movimentação ainda evidencia a questão de flexibilidade e adaptação, questão que as outras estruturas sentem muita dificuldade em realizarem.

Fica evidente, após a demonstração dos tipos de organograma existentes, que a tipologia mais adequada ao organograma da Foccus Consultoria é o Funcional, pois o mesmo demonstra graficamente as funções da empresa. Além disso, esse tipo de organograma é mais aplicado em organizações de pequeno porte com pouco chefes para muitas funções, o que é o caso da Foccus Consultoria.

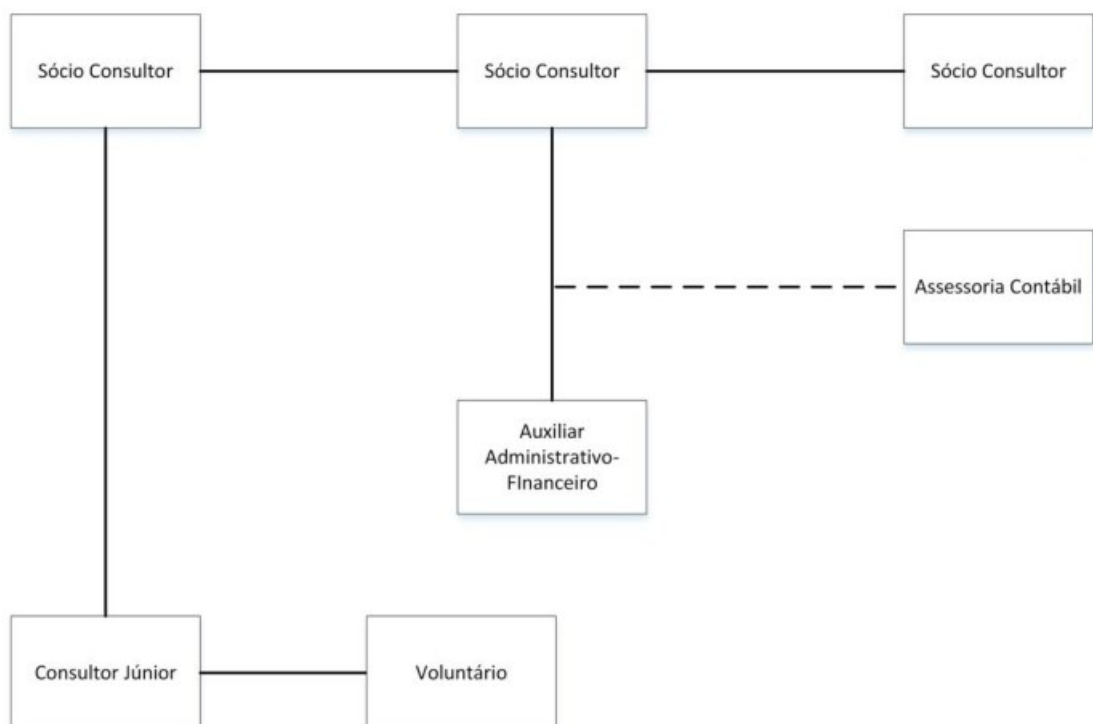


Figura 1 - Organograma Foccus Consultoria
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

O organograma da Foccus Consultoria é composto de três sócios, que gerenciam a empresa, tomam as decisões e ainda são consultores sênior das áreas de qualidade, estratégia e finanças, cada um com a sua área. Há uma auxiliar administrativo-financeiro para organizar e realizar as rotinas administrativas e financeiras. Além disso, ainda há dois estagiários, que na empresa, possuem o cargo de consultor júnior, ambos trabalhando nas atuações de consultoria. Ainda há, dois voluntários, que uma vez por semana prestam serviços de apoio a consultoria, apenas com o intuito de aprendizado. Por fim, há a assessoria contábil, que fica encarregada do movimento mensal da contabilidade, emissão de balancetes mensais, emissão de balancetes mensais, encerramento dos exercícios, emissão do Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício. Essa assessoria contábil ainda gerencia os processos da área fiscal e da área trabalhista e previdenciária.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

O sistema econômico de atuação das organizações brasileiro se organiza através da divisão em três setores: primeiro setor, sendo o que está inserido o poder público, formado por estado, municípios, presidente da república, além de entidades ligadas a estes; segundo setor, formado pelas empresas privadas, que realizam atividades em função de si própria; terceiro setor, formado pelas instituições sem fins lucrativos que buscam o bem-estar da população.

A Foccus Consultoria está inserida no segundo setor de atuação econômica, pois se trata de uma empresa privada, que financia suas atividades com dinheiro privado, buscando a prestação de serviços de consultoria e assessoria através da implantação de práticas de gestão mundialmente reconhecidas para o alcance da excelência organizacional.

O público alvo da Foccus Consultoria são micro, pequenas e médias empresas. Segmentar um mercado é poder focar em um só público para que através de um produto ou serviço possam ser atendidas suas necessidades e expectativas.

Dessa forma, percebemos a importância da segmentação, pois uma empresa não tem capacidade para atingir todas as necessidades de toda a população, pois os consumidores são bastante diversificados em vários aspectos. Assim, é mais prático e eficaz, escolher apenas um foco e buscar atingir o melhores resultados possíveis (KOTLER E KELLER, 2006).

1.5 Descrição da Concorrência

Visando o alcance da maior fatia possível do mercado, concorrência se refere ao fato de uma empresa, juntamente com outras empresas do mesmo segmento, que compartilhem objetivos semelhantes; concorrer, disputar, competir entre produtos e serviços. (SACCONI, 1996).

A Foccus Consultoria enfrenta uma concorrência bastante competitiva. No estado da Paraíba, há várias consultorias com concepções similares a da Foccus Consultoria e dessa forma, a batalha por serviços e clientes é bem acirrada. Preço, qualidade, prazos, imagem reconhecida no mercado são fatores que determinam na maioria das vezes os destinos das consultorias. Por ser uma empresa que busca sempre crescer e se tornar mais conhecida no mercado, a Foccus Consultoria, muitas vezes é ameaçada pelas empresas que já possuem um nome consolidado e que possuem clientes fiéis. Porém, está ainda em fase de crescimento e ser ainda de pequeno porte não significa não realizar serviços de qualidade e buscar melhorias e inovações a cada dia. Por ser pequena, pode focar na prática de serviços personalizados, entendendo as necessidades dos clientes e adequando-as ao serviço.

A implantação do serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas, é algo que tem sido um grande desafio para a Foccus Consultoria e sua equipe, pois colocar um serviço novo no mercado é enfrentar uma concorrência ainda maior das empresas já consolidadas. Diariamente tem-se que lidar com empresas que realizam altas demandas do serviço e que possuem uma equipe em maior quantidade para a realização do mesmo. Porém, ter concorrência não significa perder mercado. A empresa deve saber buscar um diferencial, e é isso que a Foccus Consultoria busca através da criação do serviço. Almeja através desse processo de trabalho, poder realizar um serviço completo e alinhado as necessidades da empresa, não só com a intenção de inserir um funcionário na empresa, mas sim o perfil de acordo com o necessitado, buscando um talento que possa contribuir positivamente para o desempenho e resultados da empresa.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Fornecedor está diretamente relacionado ao processo de compras e suprimentos de uma empresa. Iniciar o relacionamento com um fornecedor é um passo muito importante, pois será através desse meio que as empresas receberão os suprimentos e/ou serviços para manterem seus processos produtivos ativos. Qualidade, prazos, regularidade são aspectos que

devem ser bastante negociados e estabelecidos entre o cliente e o fornecedor, pois a sobrevivência da empresa no mercado, depende em parte, desse fornecimento.

Na verdade, ele é o corpo central que alimenta o processo de suprimento de material e serviço de uma empresa. Ao fechar um contrato de fornecimento de um material, com uma determinada empresa fornecedora, vamos procurar um parceiro e não comprar um problema (GONÇALVES, 2010, p. 260).

Por ser uma empresa prestadora de serviços de consultoria e de pequeno porte, a Foccus Consultoria até o momento não tem a necessidade de contratação de fornecimento de nenhum material ou serviço.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Para a realização de serviços de consultoria, o fator cliente é essencial. Os cliente representam as empresas e são eles que viabilizam a realização das atividades ou serviços prestados.

Na Foccus Consultoria, há etapas de relacionamento com o cliente. Na primeira etapa, há o contato com o cliente, que pode ocorrer de forma voluntária pelo cliente ou através de prospecção pela Foccus Consultoria. Através desse contato, o consultor busca marcar uma visita para que a proposta dos seus serviços seja apresentada e possivelmente possa ser fechado o contrato de prestação de serviço.

Na segunda etapa, ocorre o processo de iniciação do relacionamento mais aprofundado com o cliente e a empresa, onde será conhecida as verdadeiras necessidades da empresa. Isso será fundamental, para que a realização do serviço possa fluir como o planejado.

A forma de comunicação com o cliente durante o serviço é outro fator muito importante para a Foccus Consultoria, pois sem comunicação não há a realização de serviços de qualidade, pois haverá dificuldades para se detectar necessidades, possíveis problemas e dificuldades. Através da geração e apresentação de relatórios ao clientes, os consultores, permitem o entendimento de todo o processo ocorrido na empresa, buscando checar se o que está sendo realizado está de acordo com o solicitado e se há necessidade de alterações ou inclusão de algo.

Na terceira etapa, há o processo de finalização do serviço, com a análise dos resultados e a conclusão das atividades do serviço. Deve-se analisar se o processo foi realizado de acordo, verificando o solicitado e o realizado. É importante salientar que o

serviço pode ter acabado, porém o relacionamento com o cliente não. Na Foccus Consultoria, possuímos um cadastro de clientes e dessa forma, há uma renovação de contato com o mesmo. Ocorre da seguinte forma, o cliente realizou um serviço e pode precisar de mais alguma demanda de serviço, então a Foccus Consultoria deve periodicamente estar entrando em contato com esse cliente pra buscar novas formas de serviço e de melhorias para a empresa-cliente.

Dessa forma, o serviço passa a fluir de forma natural, sendo iniciado, passando pelo seu processamento e sendo finalizado, com análise do que foi solicitado e do que foi cumprido.

Um aspecto muito importante relacionado ao relacionamento com o cliente é a resolução de problemas ou conflitos. Sabe-se que no relacionamento entre pessoas, sempre pode haver conflitos de ideias. Com os clientes e as empresas de consultoria não é diferente, pois há a discussão de necessidades e soluções e a empresa que irá realizar a consultoria sempre deve buscar uma maneira de entender a necessidade dos clientes. Dessa maneira, negociar com o cliente, buscando entender suas necessidades e buscando encontrar soluções benéficas para ambos os lados é o papel de um consultor. Na Foccus Consultoria, busca-se entender o cliente, sempre com a perspectiva de atender as necessidades e anseios dos clientes e dessa forma mantê-los satisfeitos.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A Foccus Consultoria, por ter um porte ainda pequeno, possui uma estrutura administrativa bastante simples. Sua estrutura é formada por 3 sócios-diretores, que também realizam a função de consultor. Além disso, há também 2 estagiários que apoiam os serviços de consultoria. Por fim, há 2 voluntários, que apoiam os serviços de consultoria uma vez por semana, buscando experiências de conhecimento e práticas de mercado.

As unidades formada pelos sócios compõem o nível estratégico da empresa. Já as unidades formada pelos estagiários, auxiliar administrativo-financeiro e voluntários formam o nível operacional da organização. Entretanto, os sócios diretores também realizam atividades como consultores e dessa forma, também passam a fazer parte do nível operacional. A diferencia é que os sócios são consultores sênior e os estagiários são consultores júnior.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos possui importância estratégica para as organizações. É a partir das pessoas que as organizações desenvolvem ideias, funções, competências, resultados, aspectos considerados essenciais para o bom desenvolvimento de um negócio, de uma empresa que busque se destacar no mercado.

Recursos Humanos transmitem aspectos de criatividade para as organizações. São estas pessoas que permitem que os objetivos e metas traçados sejam atingidos, realizam os planejamentos e a produção de serviços e produtos. Além disso, ainda supervisionam a qualidade, vendem o serviços ou produtos, alocam recursos financeiros e também definem e aplicam estratégias para a organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

As pessoas dependem das organizações das quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos (CHIAVENATO, 2008, p. 4 e 5).

A diferença entre os termos de RH, Gestão de Pessoas e Gestão de Talentos está no processo de evolução das organizações e da valorização do ser humano. Segundo Chiavenato (2008, p. 9), “Administração de Recursos Humanos é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”. Ainda segundo o mesmo autor, Gestão de Pessoas ou Gestão de Talentos “é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processo e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

A atual Gestão de Pessoas busca através de suas atividades e funções obter sinergia e aspectos multiplicadores para suas partes interessadas. Dessa forma, Chiavenato (2008) resumiu os processos e práticas de Gestão de Pessoas em:

- Processos de Agregar Pessoas: Recrutamento e seleção de pessoas.
- Processos de Aplicar Pessoas: Desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.
- Processos de Recompensar Pessoas: Remuneração, e benefícios e serviços sociais.
- Processos de Desenvolver Pessoas: Treinamento e desenvolvimento.

- Processos de Manter Pessoas: Administração da cultura organizacional, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção das relações sindicais.
- Processos de Monitorar Pessoas: Banco de dados e sistemas de informação gerenciais.

A Foccus Consultoria tem a pretensão de desenvolver essas práticas da área, porém não há uma equipe responsável em realizar atividades de forma continuada. As atividades que são realizadas da área são recrutamento e seleção e contratação e demissão dos colaboradores, compartilhamento de informações, feedbacks, reuniões semanais com todos os colaboradores da empresa para que seja minimizado ao máximo problemas de comunicação.

Como se sabe, a empresa analisada é uma empresa de consultoria que possui o foco em soluções gerenciais para empresas de micro, pequeno e médio porte, atendendo nas áreas de estratégia, finanças, qualidade e em desenvolvimento, a área também de RH. Dessa forma, o maior desenvolvimento da empresa é na questão dos serviços, buscando melhorias dos processos de trabalho e na qualidade do atendimento.

Nessa perspectiva, a área de consultoria em RH se encontra em pleno crescimento, tendo o serviço de recrutamento e seleção como um processo em desenvolvimento e futuros serviços da área também devem ser estruturados e realizados, como pesquisa de clima organizacional e avaliação de desempenho.

1.8.2 Área de Marketing

O termo Marketing tem sua base no processo de troca. Esse processo é caracterizado pela oferta de um produto ou serviço e com o recebimento de um benefício em troca.

O marketing vem evoluindo bastante desde os seus primeiros conceitos, exigindo portanto algumas regras nesse processo tão importante de troca. É necessário obedecer a cinco condições para ser validado com marketing. As regras são: haver pelo menos 2 partes envolvidas; ambas as partes precisam oferecer algo de valor; deve haver comunicação e o processo de entrega envolvido e reconhecido por ambas as partes; a liberdade de aceitação ou rejeição deve ser respeitada; condições reais de uma parte negociar com a outra (LAS CASAS, 2010).

Ainda segundo o autor, o marketing é aproveitado não só para auxiliar empresas a no processo de vendas, mas também para coordenar qualquer processo de troca. A utilização do marketing nas empresas pode ser para ajustar mercados, melhorar o nível de conscientização dos consumidores sobre um produto, entre outras soluções.

Las Casas (2010, p. 9) ainda ressalta que “inicialmente, o marketing estava mais relacionado com a transferência de bens e serviços. Posteriormente, o conceito de marketing relativo à satisfação dos desejos e das necessidades dos consumidores passou a ser ampliado em outras áreas”.

A Foccus Consultoria realiza procedimentos de marketing relacionados a divulgação e fortalecimento da marca, além de claro, sendo seu foco o relacionamento com o clientes, busca a realização de serviços com extrema qualidade e excelência, com o intuito de satisfazer a necessidade dos mesmos e também de tornar o processo de prestação de serviços de consultoria confiável e continuado.

A empresa busca sempre divulgar seus serviços para que cada vez mais empresas possam conhecer os benefícios da consultoria e assessoria empresarial. As mídias sociais, site institucional, grupos de e-mails, mala direta, entre outros, são as fontes que a Foccus Consultoria busca sempre para manter ativo o processo de divulgação dos serviços prestados, pois a internet proporciona soluções de comunicação importantes para o desenvolvimento e atrelamento de informações. É por meio da comunicação que há aproximação das culturas, fronteiras e economias de modo surpreendente.

1.8.3 Área de Finanças

A área de finanças compreende o controle e análises de tudo que envolve a área econômica das organizações, metas a atingir, prazos determinados, gerenciamento de renda e investimentos destinados a gerar recursos.

Para Gitman (2004), finanças se relaciona com gerenciamento de valores financeiros. Dessa forma, sua principal preocupação envolve processos, mercados, organizações, instrumentos relacionados à transferência de valores entre indivíduos, empresas e órgãos do governo.

Ainda segundo esse autor, conhecer melhor a área de finanças pode tanto beneficiar decisões financeiras pessoais quanto para quem trabalha na área ou com atividades financeiras, pois a interação com as pessoas, processos e procedimentos financeiros serão bem mais eficazes.

Além disso, é importante identificar a íntima relação existente entre atividades contábeis e financeiras, mostrando suas diferenças e semelhanças.

Em empresas de pequeno porte o controller (área contábil), comumente ocupa a função financeira, e em empresas grandes muitos contadores estão envolvidos em diversas atividades da área financeira. Entretanto, existem duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: uma está relacionada a ênfase em fluxos de caixa, e a outra, à tomada de decisões (GITMAN, 2004, p. 10).

A função financeira é referente ao empenho despendido com o objetivo de formulação de um plano que seja correspondente à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa e que também possa propiciar a manutenção de certo grau de liquidez.

Para Assaf (2010), a Administração Financeira, no ambiente empresarial tem como enfoque principal as seguintes funções:

1) Planejamento Financeiro: o qual procura evidenciar a necessidade de crescimento da organização; identificar problemas e desafios futuros; selecionar ativos rentáveis e condizentes com a empresa; estabelecer rentabilidade mínima dos ativos;

2) Controle Financeiro ou Controladoria: acompanhar e avaliar o desempenho financeiro da empresa; analisar desvios dos indicadores financeiros, comparando o previsto com o realizado; definir medidas corretivas básicas; implementar medidas corretivas; verificar eficácia;

3) Administração de Ativos: estabelecer a melhor estrutura em termos de risco e retorno dos ativos; acompanhar defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas de dinheiro de caixa que é associado a gestão do capital de giro.

4) Administração de Passivos: gerenciar estrutura de capital (financiamentos) da organização; garantir a estrutura de capital mais eficaz em termos de liquidez, risco financeiro e redução de custos.

Na Foccus Consultoria, a parte financeira é controlada por uma auxiliar administrativa-financeira, que realiza as funções do cargo, que são a definição das contas a pagar e das contas a receber, organização de documentos, lançamento de cheques, fluxo de caixa, todas as atividades de movimentação financeira na empresa, deixando as planilhas organizadas e prontas para a assessora contábil realizar suas atividades.

1.8.4 Área de Produção

O desenvolvimento dos negócios e o ampliação da concorrência vem obrigando cada vez mais as empresas a se preocuparem com a produção de seus produtos e serviços, gerando uma constante busca pelas melhoria da qualidade do seu trabalho.

Segundo Slack et al (2007), o desenvolvimento de produtos e serviços é a razão fundamental de uma organização, seja qual for o seu tamanho, segmento ou foco. Produção tem sido desde os primórdios das organizações, o fator de maior geração de receitas do mercado e de constante evolução de eficiência.

O autor ainda reforça, que produção na organização significa a reunião de recursos direcionados a produção de seus bens e serviços. Toda organização tem uma função de produção porque produz algum tipo de produto e/ou serviço.

Cada vez mais, a distinção entre serviços e produtos é ao mesmo tempo difícil e não particularmente útil. Tecnologias de informação e comunicação estão até desafiando algumas das consequências da intangibilidade dos serviços. Algumas autoridades percebem a razão essencial de todos os negócios, e portanto dos processos produtivos, como “servir aos clientes”. Dessa forma, argumentam, todas as operações são fornecedoras de serviços, que podem, também, produzir produtos como forma de servir a seus clientes (SLACK ET AL, 2007, p. 42).

Já segundo Kotler e Keller (2006, p. 397), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Outro fator importante a ser citado sobre os serviços, é que eles podem divergir no tipo de necessidade que deve atender. Há serviços que buscam atender necessidades pessoais, porém há também os que buscam atender necessidades empresariais. O prestador de serviços deve ficar atento ao foco do serviço, pois deve realizar processo de marketing diferentes para ambos os casos (KOTLER E KELLER, 2006).

O autor ainda reforça que dependentes de quem, onde e quando são fornecidos, os serviços possuem uma variação bastante significativa. Os compradores de serviços devem procurar saber mais sobre aquele processo de prestação de serviço antes de decidir pela realização do mesmo. Para controlar a qualidade, as empresas de prestação de serviços podem tomar três situações.

1. **Investir em bons processos de contratação e treinamento.** Buscar os funcionários certos e oferecer a eles uma excelente capacitação.

2. **Padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização.**
Simulação de acontecimentos e processos em um fluxograma, com o objetivo de buscar possíveis falhas.
3. **Acompanhar a satisfação do cliente.** Utilize sistemas de sugestão e de reclamação, pesquisa com clientes e comparação com concorrentes.

De acordo com Slack et al (2007), as responsabilidades da administração da produção são definidas pela organização, pois dessa forma são determinadas os limites e fronteiras da função de produção. Porém, há de uma forma generalizada, um modelo de atividades da produção que pode ser citado sem levar em consideração os limites de produção. As atividades são as seguintes:

- Tradução da direção estratégica em ação operacional.
- Projeção da operação, o que inclui não só os produtos e serviços, mas também os serviços e processos envolvidos.
- Planejamento e controle das atividades.
- Melhoramento do desempenho das operações.
- Trabalho conjunto com as outras áreas funcionais da empresa.
- Entendimento do impacto das atividades, de aspectos da globalização, ambientais, sociais, tecnológicos e de gestão.

A produção da Foccus Consultoria está relacionada a padronização dos seus serviços e execução dos mesmos através das atividades de consultoria e assessoria. Gera soluções de gestão para as empresas-cliente e busca implantá-las da forma mais eficiente possível, resultando em melhoria do desempenho organizacional.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A área de materiais e patrimônio tem grande importância para as organizações, pois é ela a responsável pelo fornecimento de materiais necessários para o atendimento das demandas de serviços que a empresa realiza.

Segundo Gonçalves (2010, p. 2), “no formato tradicional, a administração de materiais tem o objetivo de conciliar os interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais das empresas”.

A Foccus Consultoria não possui um setor específico para a administração de materiais e patrimônio. As atividades relacionadas a essa área de atuação se restringem a compra de materiais de escritório, de limpeza ou algum equipamento eletrônico, se houver necessidade. Dessa forma, há o registro de todas essas demandas pela parte administrativa, no orçamento da empresa.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

A área de Sistemas de Informação está diretamente relacionada ao processamento de grandes volumes de dados e informações de forma simultaneamente. Para as organizações, esse gerenciamento de dados e informações, facilita as atividades e tomada de decisões, tornando o processo de trabalho bem mais ágil e seguro.

De acordo com O’Brian e Marakas (2007, p. 4), “um sistema de informação (SI) pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, hardware, software, redes de comunicação, recursos de dados e políticas e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em um organização”.

O autor anterior ainda ressalta que atualmente, os sistemas de informação que são utilizados nas organizações, podem receber diferentes classificações. Vários tipos, por exemplo desses sistemas de informação são reconhecidos como sistemas operacionais ou sistemas de informações gerenciais. Eles são chamados dessa forma para que seja ressaltado o papel gerencial o operacional no qual são responsáveis. Dessa forma, os tipos atribuídos a sistemas de informação podem ser melhor especificados e analisados na figura 1, a seguir demonstrada.

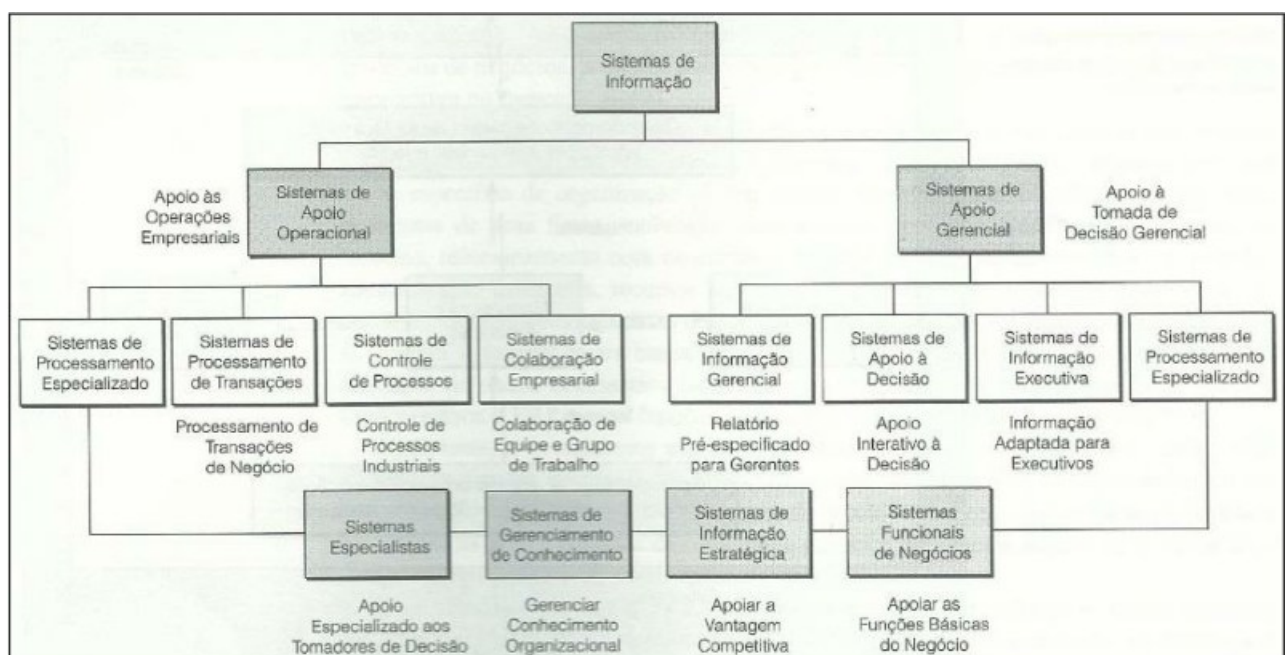


Figura 2 - Classificações gerenciais e operacionais dos sistemas de informação

Fonte: O’Brian e Marakas (2007, p. 6)

A Foccus Consultoria não possui um sistema de informação específico para o gerenciamento de suas informações, pois o nível de atividades e informações ainda não demanda um sistema específico para o controle das informações. Dessa forma, por enquanto a empresa utiliza um software chamado Podio, que supre suas necessidades, possibilitando a comunicação entre os membros, o registro dos clientes, acompanhamento do andamento dos serviços, determinação de tarefas a realizar, entre outras atividades. A utilização do Podio tem sido bastante útil e positivo para a Foccus Consultoria, possibilitando que as informações relacionada a empresa e a prestação de serviços e os membros estejam sincronizadas.

Através deste capítulo, foi possível analisar todas as áreas da empresa em que foi realizado o estágio, destacando a área em que foi realizado o estágio, assim como as atividades relacionadas a ela. Dessa forma, é possível apresentar no próximo capítulo, a área específica da realização do estágio, analisando os fluxos de atividades realizados e também, o papel estratégico dessa área de atuação em relação aos resultados pretendidos pela empresa.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

A área específica da pesquisa e da realização do estágio foi a de Consultoria em RH (Recursos Humanos). Como já foi citado anteriormente, a empresa em questão realiza serviços de consultoria empresarial. A área de Consultoria em RH na empresa está em processo de implantação, pois o foco principal da empresa não era trabalhar com serviços dessa área e sim nas áreas de gestão estratégica, qualidade e financeira. Mas, com o surgimento de demanda relacionada ao segmento de RH, cada vez mais crescente, a empresa passou a analisar o fato de inserir serviços dessa categoria.

O primeiro serviço a ser pensado para a tal incorporação foi o de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Os consultores-sócios da empresa vinham debatendo sobre o serviço e a área constantemente e buscando conciliar esse novo segmento aos que já trabalhavam anteriormente. Contudo, além da necessidade de implantação, havia também a necessidade de admissão de pessoal capacitado na área para a estruturação e posteriormente realização de tal serviço.

Com isso, de acordo com o potencial da empresa, realizou-se um processo de recrutamento para buscar a pessoa que estaria planejando, implementando e posteriormente executando o serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Essa pessoa, inicialmente, seria contratada em regime de estágio e com o decorrer do tempo e com a realização de serviços, a mesma poderia ser contratada como consultora sênior, dando espaço para mais pessoas, tanto estagiários quanto outros consultores. Tudo isso, levando em consideração o potencial crescimento e desenvolvimento do serviço.

O processo de trabalho de recrutamento e seleção vem sendo estruturado e colocado em prática e a cada dia vem buscando melhorar suas práticas e divulgar sua importância para as empresas. Com a implantação desse serviço e os bons resultados, a área de Consultoria em RH se encontra em estágio de implantação e busca sempre aprimorar o que já possui, além de buscar novos processos para se fortalecer e oferecer bons e importantes serviços para as empresas contratantes.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O setor de consultorias em RH é tão importante quanto os outros setores de consultorias existentes na empresa, como o financeiro, estratégico e de qualidade. Todos possuem a função primordial de promover soluções empresariais eficientes, que busquem o aumento sustentável e significativo do desempenho e dos resultados de uma organização. Como a área de consultoria em RH é de certa forma uma nova área ainda na Foccus

Consultoria, ou seja, que ainda está de certa forma sendo estruturada, a mesma possui uma atenção especial, para que possa crescer, se consolidar assim como as outras áreas, buscando sempre resultados positivos.

O propósito fundamental da empresa é evidenciado através de sua missão, que mostra seu motivo primordial de existência, que é “Implementar soluções em gestão e desenvolver talentos para a melhoria do desempenho e o aumento da competitividade das organizações”. Dessa forma, A Foccus Consultoria, busca realizar serviços de qualidade e impacto, trazendo resultados positivos e eficientes para as empresas, na qual presta serviços.

Já a visão da Foccus Consultoria envolve “Ser referência nacional por resultados sustentáveis em gestão, consolidada entre as maiores e melhores empresas de consultoria até 2016”. Como dito anteriormente, através de serviços de qualidade a Foccus Consultoria vem buscando impactar cada vez mais, tornando-se cada vez mais conhecida e conquistando um mercado bastante competitivo, que é o de prestação de serviço, ou mais especificamente falando, de consultoria e assessoria empresarial.

Entretanto, nenhuma missão ou visão seriam completas, sem a definição dos valores, que são o guia de uma empresa, do seu comportamento, das suas atividades, do seu modo de agir. Os valores podem levar uma empresa ao sucesso, mas também ao fracasso, é tudo uma questão de saber agregar o que realmente é importante e que pode gerar bons resultados e relacionamentos. Dessa forma, a Foccus Consultoria leva em consideração a atuação ética, compromisso com o trabalho e resultados, respeito pelos clientes, cooperação, proatividade, imparcialidade e agente de inovação como seus preceitos ou valores organizacionais.

Através dessa missão, visão e valores, o setor de consultorias em RH e todos os outras áreas da empresa levam em consideração os mesmos objetivos. É preciso incorporar todos esses valores para que os resultados planejados e evidenciados na visão sejam alcançados, levando sempre a ideia primordial da empresa, que está manifestada através de sua missão.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

A simplificação e a padronização do trabalho são as funções primordiais que um fluxograma busca atender. Para a sua estruturação deve-se estudar os processos, métodos e rotinas da organização, para que seja representada a forma de trabalho tal qual realmente é.

Segundo Araújo (2009, p. 33), “fluxograma, de maneira geral, procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação. Toda ocorrência num determinado processamento deve merecer o registro no formulário do fluxograma”.

O autor ainda ressalta, que é muito importante implementar a inovação no que diz respeito aos fluxogramas, pois é preciso que haja cada vez mais compatibilidade do tipo do processo com o gráfico que o irá representar. Dessa forma, vários são os tipos/forma de fluxogramas disponíveis. Araújo (2009) destaca os seguintes:

- Fluxograma sintético: Representa a série de passos de um processo específico. Nesse modelo, é representada uma ideia geral do que ocorre no processo. Não há informações adicionais de cargos e unidades, pois não está incluído nos seus objetivos.
- Fluxograma de blocos: Finalidade de orientação de forma preliminar do processo. Este modelo, diferentemente do anterior, considera um fluxo alternativo, representado por um processo que seja positivo ou negativo. Além disso, ainda aplica uma simbologia que auxilia no momento de interpretação gráfica.
- Fluxograma “esqueleto”: Possibilita uma representação bem mais ampla de todo o processo. Não possui o mesmo tipo de simbologia dos modelos anteriores, pois segue a metodologia da ASME (Associação dos Engenheiros Mecânicos dos Estados Unidos da América do Norte).
- Fluxograma de procedimentos: Cada símbolo representa um aspecto do processo, de forma específica, possibilitando que sua leitura se torne rápida. No entanto, para haver tal facilidade de compreensão, é necessária uma análise dos símbolos previamente. Não se indica que iniciantes na área utilizem tal modelo, pois exige rapidez na leitura dos gráficos.
- Fluxograma vertical e horizontal: Exige que o gerente responsável possibilite o entendimento do gráfico para as outras pessoas envolvidas no processo, pois o modelo em questão pode gerar algumas dificuldades de leitura e interpretação. Se torna vantajoso no sentido de preencher três funções, rapidez na demonstração do fluxo, redação dos passos na parte central do gráfico, registro do responsável pela execução do passo, seja pessoa ou unidade. Porém, esse não é um gráfico que permite variações, com a

possibilidade de aplicação de fluxos alternativos, pois poderia dificultar a identificação de falhas.

- Fluxograma vertical: Simplicidade é sua característica primordial. O caminho do processo é facilmente encontrado, assim como o responsável por sua realização. Não permite, porém identificação da unidade realizadora dos passos. É facilmente aplicável e entendido pelas pessoas que fazem parte do gráfico.
- Fluxograma de documentos: Instrumento que aborda problemas e o que está relacionado a vias, cópias e originais de documentos. Não são especificados os passos do processo e sim a circulação das vias e a ação primeira decorrente da movimentação. De acordo com a simplicidade para elaborar, ler e interpretar esse modelo é utilizada em situações pouco complexas e com pessoas de todos os níveis.
- Planilha de Fluxo Integrado: Integração de todas as informações objetivas do processo em um só documento. O gráfico é constituído de colunas e verticalmente deve ser preenchido. Possui a coluna de tempo, que indica a disponibilidade de tempo de posse e de execução. Também possui, a coluna de distância, que representa o caminho do documento, ou pelo mesmo ou pelo funcionário. No momento que é acionado a atividade de transporte, é que a distância é colocada.

[...] cada modelo de fluxograma, deve ter a sua destinação específica, ou ficará a critério do gerente (ou gestor) a utilização desse ou daquele modelo. É evidente que não existe a gestão de processos com a simples aplicação do fluxograma, pois este apenas registra, na maioria dos modelos de fluxograma, um único processo e raramente menciona alguma correspondência com outros processos; todavia, a sua utilização é de extrema importância para este modelo de gestão em especial (ARAÚJO, 2009, p. 33).

De forma geral, todo processo se modifica com o passar do tempo, na maioria das vezes por acúmulo de dificuldades de realização, gerando a crescente diminuição da produtividade. Dessa forma, os fluxogramas se tornam cada vez mais importantes e imprescindíveis, pois colocam as pessoas para realizar apenas o que deveria ocorrer em um processo, e não o que realmente acontece, excesso de atividades em um só pessoa.

Definidos os diferentes tipos de fluxogramas, pode-se detalhar as principais atividades desenvolvidas durante o estágio, que foram a de Prospecção de clientes e Recrutamento e Seleção de Pessoas, que estão expressos a seguir em forma de fluxograma e explicação. Ambas as atividades demonstradas a seguir foram criadas durante o período do

estágio pelo pesquisador e fazem parte da proposta de trabalho de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

2.2.1 Atividade A – Prospecção de Clientes

Um das atividades desempenhadas no período de realização do estágio era a prospecção de clientes. Como se sabe, o estágio se passou em uma empresa de consultoria e assessoria empresarial (Foccus Consultoria) e dessa forma, a prospecção de clientes é uma atividade chave de todas as áreas de atuação do segmento.

A prospecção de clientes foi essencial, pois como foi dito anteriormente, a ampliação para essa área de atuação também se tornou um desafio. Iniciar uma área com novos serviços é não só um passo importante, mas também minucioso. Necessita de todo um processo de divulgação maciço e também da criação de metodologia e planos de trabalho. Além disso, necessita essencialmente de pessoas para realizarem as atividades, e como se sabe o mercado se torna cada dia mais competitivo, exigindo assim, pessoas extremamente capacitadas e competentes.

As etapas que compõem a prospecção de clientes estão apresentadas na figura 2 e serão detalhadas uma a uma, logo a seguir.

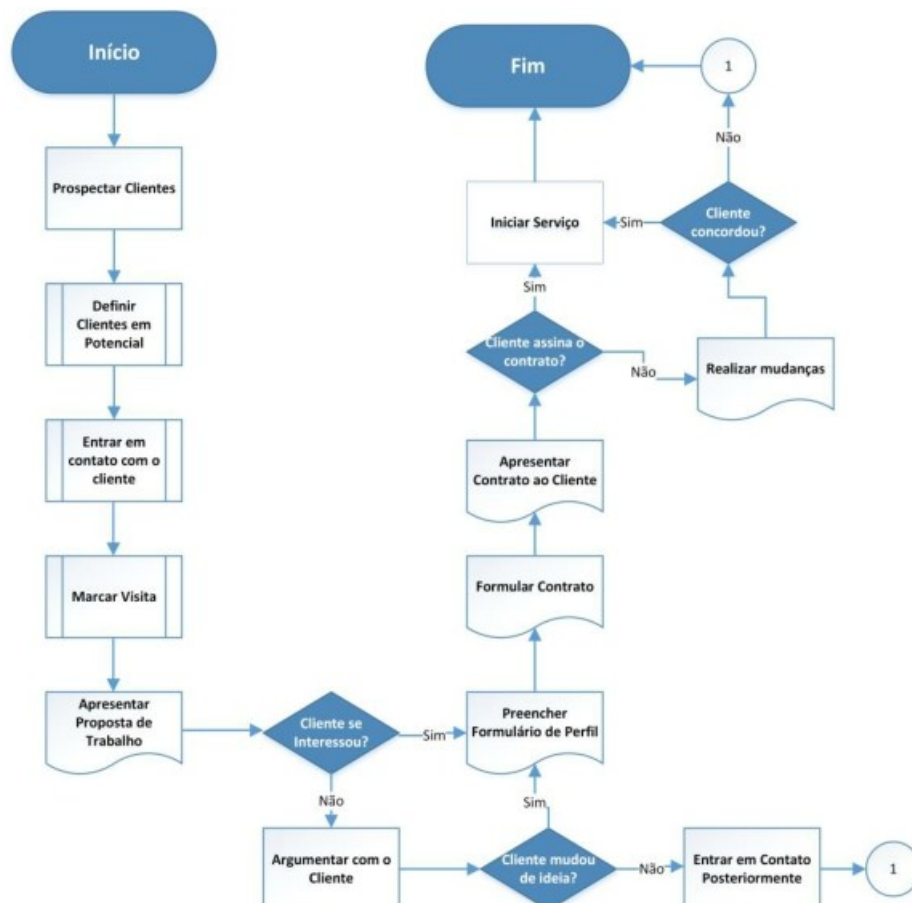


Figura 3 - Fluxograma de Prospecção de Clientes

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

- Etapa 1 - Prospectar de Clientes

Entrar em contato com o cliente, apresentar a empresa e o serviço a ser proposto, que no caso seria o de Recrutamento e Seleção de Pessoas. O intuito final é marcar reunião com o cliente para que seja apresentada o processo de trabalho completo do serviço, dúvidas sejam retiradas e o serviço seja contratado.

- Etapa 2 - Definir Clientes em Potencial

Listar clientes que já conhecem a empresa, porém ainda não conhecem o serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Também devem ser listadas as empresas que não foram clientes, porém possuem potencial de serviço, por possuírem grande demanda de contratação de funcionários.

- Etapa 3 - Entrar em Contato com o Cliente

Ligar para o cliente se identificando e oferecendo o serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

- Etapa 4 - Marcar Visita

Marcar data e horário com o cliente para falar sobre o serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

- Etapa 5 - Apresentar Proposta de Trabalho

Apresentar ao cliente a proposta do serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas, explicando todo o processo de trabalho, especificando precificação e compromissos.

- Etapa 6 - Argumentar com o Cliente

Caso o cliente não aceite a proposta apresentada pelo consultor, deve-se reafirmar ao cliente as várias vantagens do serviço, debatendo dúvidas ou inseguranças, buscado adequar a proposta a necessidade do cliente, até quando for possível.

- Etapa 7 - Entrar em Contato Posteriormente

Se o cliente continuou não aceitando a proposta apresentada, mesmo após uma argumentação, deve-se ligar após um período para o cliente novamente, para tentar convencê-lo a aceitar proposta do serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

- Etapa 8 - Preencher Formulário de Perfil

Caso o cliente aceite a proposta apresentada logo de primeira, precisa-se definir juntamente com a empresa contratante o perfil desejado do profissional e especificar as competências técnicas e comportamentais indispensáveis para o desempenho das atribuições do cargo.

- Etapa 9 - Formular Contrato

Estruturar contrato para que seja analisado pelo cliente. Deve conter informações da empresa, compromissos firmados, incluindo, de investimento e das atividades específicas a serem realizadas.

- Etapa 10 - Apresentar Contrato ao Cliente

Entregar contrato ao cliente para que seja feita uma análise minuciosa das cláusulas e dos termos envolvidos no serviço a ser prestado.

- Atividade 11 - Realizar Mudanças

Caso o cliente não aprove o contrato, tentamos efetuar as mudanças possíveis, solicitadas pelo cliente após sua análise. Se o cliente mesmo assim, após as mudanças, não aceitar o contrato, o serviço deve ser finalizado naquele momento.

- Etapa 12 - Iniciar Serviço

Assinar o contrato é firmar um início e um fim para a realização do serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Se o contrato for aceito e assinado, pode-se iniciar o serviço, iniciando suas ações para que sejam atendidos os compromissos firmados em contrato.

2.2.2 Atividade B – Recrutamento e Seleção de Pessoas

A atividade principal na realização do estágio foi a criação do processo de trabalho do serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas. O serviço é de extrema importância para as empresas, pois além de facilitar o trabalho do RH, ele possibilita um processo mais completo e seguro, permitindo a empresa adquirir um funcionário com o perfil de acordo com as necessidades da organização; a fim de garantir uma aquisição de pessoal

que assegure melhores resultados como também melhoria no clima, com decréscimo na rotatividade e absenteísmo.

Esse serviço, que está em processo de implantação, vem sendo um desafio para a Foccus Consultoria, pois de acordo com a necessidade observada de vários clientes, surgiu a vontade e iniciativa de colocá-lo em prática juntamente com os outros serviços oferecidos. Dificuldades na implantação sempre existem, porém o importante é o aprendizado e todo o processo de melhorias que vão sendo aplicados ao processo com o passar do tempo. Na Foccus Consultoria, o importante é aplicar os serviços de consultoria, buscando a excelência organizacional, buscando sempre a evolução dos resultados. Dessa forma, o serviço de Recrutamento e Seleção segue a mesma linha, buscando atrair candidatos potencialmente qualificados para preencher as vagas disponíveis. É um processo relevante para assegurar uma seleção eficiente.

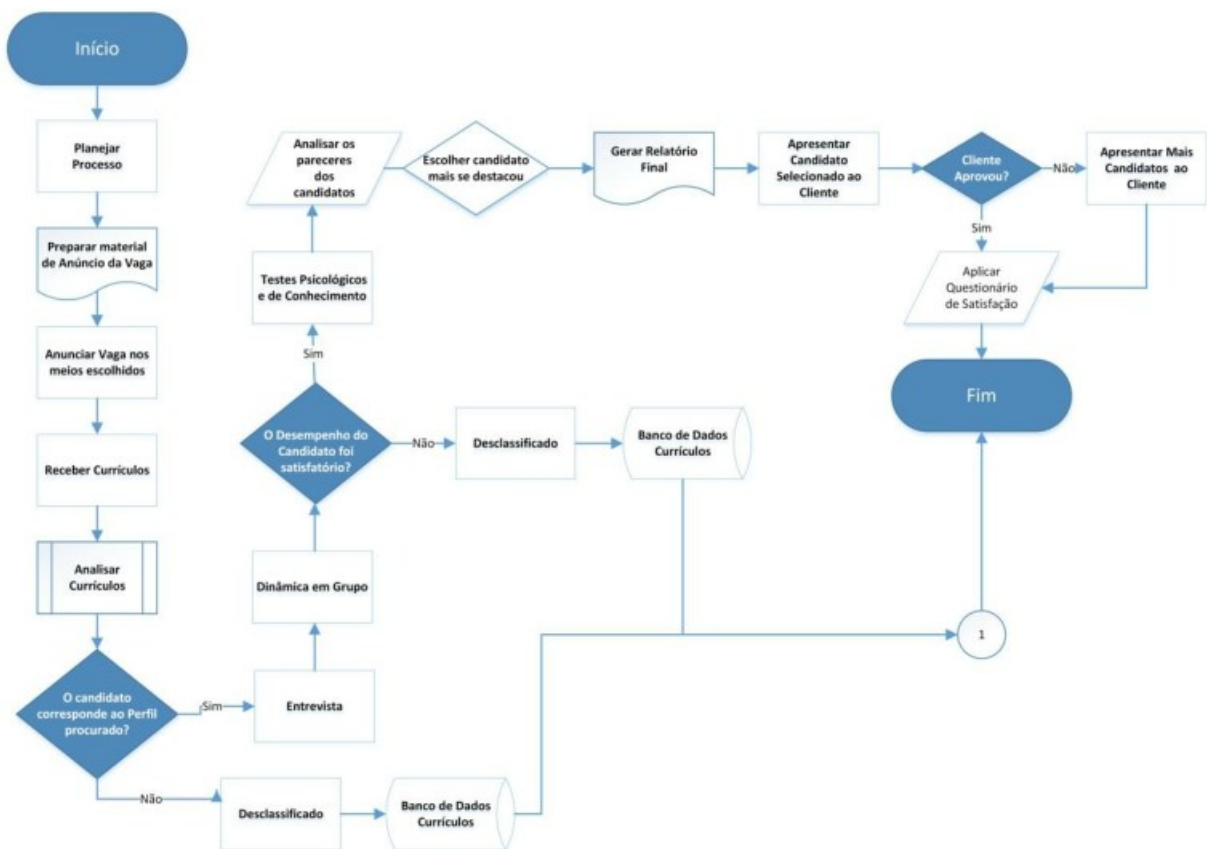


Figura 4 - Fluxograma de Recrutamento e Seleção de Pessoas

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Como demonstrado na figura 4, os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas se desenvolvem seguindo as etapas a seguir apresentadas e detalhadas.

- Etapa 1 - Planejar Processo

Estruturar Plano de Ação de realização do serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas, com todos os objetivos, atividades e prazos alinhados com o que foi solicitado pelo cliente.

- Etapa 2 - Preparar Material de Anúncio de Vaga

Estabelecer material para anunciar o processo de Recrutamento de Pessoas a vaga disponível, nos meios escolhidos.

- Etapa 3 - Anunciar Vaga nos Meios Escolhidos

Utilizar o material de anúncio da vaga preparado para divulgar nos locais escolhidos, como mídias sociais, site da Foccus Consultoria, entre outros. Ação para ser compartilhada para o maior número de pessoas, com o intuito de recebimentos de currículos para dar continuidade ao processo.

- Etapa 4 - Receber Currículos

Receber os currículos enviados e armazená-los em uma pasta específica do serviço, para análise posterior.

- Etapa 5 - Analisar Currículos

Realizar a triagem dos currículos de acordo com o perfil da vaga em questão.

- Etapa 6 - Desclassificado

Analisar currículos é um processo minucioso e imprescindível. Dessa forma, após comparar o perfil desejado com as atribuições descritas no currículo, o avaliador deve desclassificar os candidatos que possuam um perfil que não se encaixe ao que é solicitado.

- Etapa 7 - Banco de Dados Currículos

Arquivar no Banco de Dados os currículos recebidos para a vaga em questão, que não se encaixam ao perfil demandado.

- Etapa 8 - Entrevista

Caso o candidato após a análise dos currículos esteja de acordo com o perfil solicitado, deve-se realizar entrevistas estruturadas e baseadas nas competências requisitadas pelo perfil do cargo, com os candidatos que tiveram o currículo compatível.

- Etapa 9 - Dinâmica em Grupo

Realizar atividades dinâmicas para analisar essencialmente o comportamento dos candidatos em situações determinadas.

- Etapa 10 - Desclassificado

Passar pelo processo de entrevista e dinâmica de grupo é decisivo em um processo de Seleção de Pessoas. Após o candidato passar por essas etapas, se o seu perfil em algum ponto não foi compatível ao solicitado, o mesmo deve ser desclassificado.

- Etapa 11 - Banco de Dados Currículos

Arquivar no Banco de Dados os currículos dos candidatos que foram desclassificados, para que posteriormente possam ser encaixar ao perfil de outra vaga.

- Etapa 12 - Testes Psicológicos e de Conhecimentos

Caso o candidato tenha demonstrado o perfil, competências e comportamento necessárias ao cargo, deve-se realizar testes para medir aptidões psicológicas dos candidatos com a geração de laudos através de psicólogo organizacional capacitado. Também há a realização de testes para avaliar conhecimentos específicos relacionados ao cargo em questão (Ex: Lógica, Matemática, Português, Inglês, entre outros).

- Etapa 13 - Analisar os Pareceres dos Candidatos

Realizar análise dos resultados dos testes de conhecimento e psicológicos dos Candidatos para geração do relatório final.

- Etapa 14 - Escolher Candidato que mais se Destacou

Optar pelo candidato que mais se destacou na análises dos pareceres, mostrando um desempenho e comportamento de acordo com o desejado.

- Etapa 15 - Gerar Relatório Final

Avaliação Final, após todas as etapas, onde serão apresentadas à empresa contratante um relatório final com um resumo das avaliações de todos os testes e etapas do processo, exibindo o candidato mais competente e apto a função do cargo em questão.

- Etapa 16 - Apresentar Candidato Selecionado ao Cliente

Apresentar candidato que através de todos os testes e atividades realizadas, se destacou e esteve de acordo, no sentido comportamental e de competências técnicas do perfil requisitado pelo cliente.

- Etapa 17 - Apresentar mais Candidatos ao Cliente

Obter empatia de um funcionário com uma empresa, ou vice-versa, não é uma tarefa tão fácil. Muitas vezes o candidato pode até ter aptidões técnicas e comportamentais que se encaixam ao perfil do cargo, porém ao ser inserido na cultura da empresa, acaba não se identificando. A empresa também pode ter uma cultura que inicialmente atraia e agrade o candidato, mas com o decorrer do tempo do processo, essa concepção pode ser modificada, resultando em um funcionário inadequado aos requisitos. Dessa forma, é papel da Foccus Consultoria garantir a satisfação do cliente, possibilitando outras opções de candidatos aptos caso o que foi oferecido anteriormente não se adeque ao que a empresa esperava ou vice versa.

- Etapa 18 - Aplicar Questionário de Satisfação

Verificar a opinião do contratante em relação ao serviço realizado, através da aplicação de um questionário, possibilitando assim, o aprimoramento das atividades realizadas e uma maior satisfação dos clientes.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

Por ser uma empresa de pequeno porte, com poucos funcionários, busca-se ao máximo que a comunicação flua, para que não sejam afetadas nenhuma atividade. Sempre que é preciso tomar alguma decisão em relação aos serviços de RH, qualquer um dos três sócios podem auxiliar, pois possuem autonomia para isso, além de todos os 3 serem sócios, são também consultores. Todas as atividades relacionadas a serviços de Consultoria em RH, como agendamento de visitas, fechamento de contrato, etapas do processo de recrutamento e

seleção são compartilhados em planilhas de informações sobre andamento de serviço e também através de uma ferramenta de comunicação bastante eficiente utilizada pela empresa, o Podio, que possui várias funções, como intranet, integração, notas, cadastro de clientes e empresas, gerenciamento de projetos, entre outras funções que muito facilitam o trabalho na Foccus Consultoria.

Os pontos positivos e marcantes da empresa estão relacionados com a facilidade de comunicação, interação entre a equipe de trabalho, informações com acesso compartilhado. Como ponto negativo, destaca-se a dependência organizacional que, por ser uma empresa pequena, não possibilita liberdade a tomada de decisões.

Através desse capítulo foi apresentada a atuação na área do estágio, através dos fluxos de atividades e de relacionamento. No próximo capítulo, através do levantamento diagnóstico, estão apresentados os problemas encontrados na Foccus Consultoria, especificamente na área de RH.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Através da análise realizada no setor de estágio da empresa Foccus Consultoria, considerando o papel estratégico e os fluxos de atividades, foi possível observar os seguintes problemas ou pontos a serem melhorados. É importante evidenciar que essas questões obstaculizam no sentido de atrasar a realização de suas atividades.

- Inexistência de um plano que contemple o mapeamento das atividades desempenhadas na empresa.
- Inexistência de uma proposta de trabalho do serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas, que viabilize a implantação do serviços de RH.
- Inexistência de pessoal para realizar atividades de divulgação e marketing de forma mais intensa e constante.

3.2 Problema de Estudo

A área de Consultoria é bastante competitivo e arriscado, porém no Brasil ainda tem muito a crescer. Segundo dados do IBCO (Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização), “o Brasil responde por cerca de 0,4% do mercado mundial de consultoria. A América Latina toda responde por 2% (dados de 2000). Em relação ao mercado mundial, esse número representa muito pouco em nosso país”. Dessa forma, vemos um mercado que há potencial de crescimento, porém ainda faltam incentivos a capacitações relacionadas a essa área, por exemplo.

Além disso, de acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), “recrutamento, seleção e fornecimento de mão-de-obra temporária ou efetiva é um serviço cuja demanda está em crescimento com a tendência das terceirização das funções da área pessoal nas empresas. As empresas estão "enxugando" suas estruturas e buscando serviços de firmas especializadas, nos mais diversos segmentos”.

De forma geral, o problema trabalhado no estudo, se relaciona ao fato do crescimento dessa necessidade das empresas de buscarem minimizar suas funções, recorrendo as empresas especializadas, para realizar serviços como o de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Serviço esse, que possui uma importância significativa para as empresas, pois como sabemos, atualmente, as pessoas são o ativo mais importante das organizações e também sabemos que o mercado carece de pessoas capacitadas e competentes para atingir os altos níveis de competitividade. Portanto, de forma específica, o trabalho irá abordar o contexto do

processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas como sendo estratégia de captação de talentos para a melhoria dos resultados organizacionais.

3.3 Características do Problema de Estudo

O Recrutamento e Seleção de Pessoas é um processo de extrema importância para as empresas. Como o capital humano é atualmente o ativo mais importante de uma organização, deve-se pensar que os meios de captação e esforços para buscar esses talentos devem ser um foco das organizações que buscam melhores resultados.

Segundo Chiavenato (2009), o processo de recrutamento e seleção é bastante complexo e deve abranger os esforços de toda a organização. Atualmente, não se deve pensar apenas em um processo para preencher cargos, mas em uma busca por competências diferenciadas, talentos humanos que venham resultar consequentemente no aumento do capital intelectual e do valor agregado da empresa no mercado. O autor ainda reforça que o processo de recrutamento e seleção é algo ainda visto como caro e demorado, porém salienta que mais caro a empresa pagará por um processo mal feito e que ocorra de forma apressada.

Dessa forma, as empresas de consultoria, atuam na prestação de serviços que busquem facilitar e agilizar o processo de desenvolvimento e melhoria do desempenho e resultados das organizações. Elas fornecem um serviço completo e de qualidade e possibilitam na maioria das vezes, o que é necessário para que a empresa possa se expandir cada vez mais.

Na Foccus Consultoria, foi verificada a necessidade de profissionais com competências para estruturar a inserção das práticas de Recursos Humanos. Começou a se perceber que muitos dos clientes da empresa necessitam de serviços referentes à área, sendo o mais comum o de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Dessa forma, a empresa passou a investir no processo de implantação.

No início de 2013, atendendo ao Planejamento Estratégico, a consultoria passou a investir na inclusão de um novo seguimento e, após algumas tentativas frustradas com consultores do ciclo de amizade, realizou seleção para Consultor Júnior e implementou a área de Recrutamento & Seleção.

A partir desse momento, passou a se planejar a inserção desse serviço de forma mais completa, iniciando assim a estruturação da proposta de trabalho do serviço. Todo esse processo foi e continua sendo um desafio para a empresa, pois a inserção de uma nova área necessita de competências de criação, inovação, divulgação, entre outros fatores.

A temática de Recrutamento e Seleção de Pessoas é um assunto que a cada dia se expande mais em questões de pesquisa, porém há muito o que se pesquisar, por ser uma área em crescimento e de muita importância para as organizações, dado o fato de que o capital humano é essencial para que as empresas possam se destacar no mercado e alcançar melhores resultados.

Após analisar todo o processo de problemática da área de estudo é possível montar a proposta de trabalho, detalhando os objetivos que a temática irá buscar solucionar.

Acreditando na importância da temática ora apresentada foi possível montar a proposta de trabalho, detalhando os objetivos que o estudo pretende alcançar como também justificando a contribuição da pesquisa para a sociedade, para o meio acadêmico e para o pesquisador.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

A proposta do trabalho atende a um dos processos da gestão de pessoas, referente a prioridade de pessoal e que se operacionaliza através das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas, como estratégia de captação de talentos para a melhoria dos resultados organizacionais. Através dessas práticas as organizações passam a recrutar e selecionar pessoas mais capacitadas e competentes para a realização das atividades rotineiras do cargo, mas para buscar novas práticas e inovações que podem gerar a melhoria do desempenho e consequentemente a melhoria dos níveis competitivos da empresa.

Essa temática está inserida tanto na área de RH, por buscar a captação dos recursos humanos, quanto na de desenvolvimento organizacional, pois através das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas a empresa-cliente estará melhorando seus níveis de desempenho e dessa forma, cada vez se desenvolvendo mais.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

A pesquisa teve por objetivo geral elaborar proposta de trabalho para implantação das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de João Pessoa-PB.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Delinear a importância das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas como estratégia de captação de talentos para o alcance dos resultados organizacionais, com base na literatura estudada;
- b) Descrever a proposta de trabalho de Recrutamento e Seleção de Pessoas desenvolvida durante o período do estágio;
- c) Identificar a percepção do gestor, da primeira empresa a aceitar a realização do serviço da proposta de trabalho desenvolvida, sobre as práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas e sua influência na captação dos talentos humanos e no alcance dos resultados organizacionais.

4.2 Justificativa

Justifica-se o presente estudo pela necessidade de oferecer os serviços de Recrutamento e Seleção de Pessoas e para isso fez-se necessário delinear uma proposta de trabalho para implantar as práticas de Recrutamento e Seleção, uma vez que influenciam no desempenho e resultados organizacionais. O mercado de trabalho a cada dia se torna mais competitivo, acirrado, exigente e busca nesse sentido pessoas capacitadas e competentes para o desenvolvimento de resultados que impactem no desempenho da empresa e também da sociedade.

Através desse estudo, o pesquisador envolvido poderá adquirir uma experiência prática, consolidando teorias adquiridas no meio acadêmico, possibilitando uma visão ampla da importância na utilização das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas no mundo organizacional.

Academicamente falando, o estudo das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas é algo desafiador. Com essa pesquisa, se torna possível verificar importância das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas como estratégia de captação de talentos para o alcance dos resultados organizacionais, informação esta que se torna importante e que abre caminhos para próximos estudos que venham tratar tal assunto de forma mais aprofundada.

Diante disso, o estudo busca responder a seguinte pergunta: as práticas de Recrutamento e Seleção podem ser consideradas ações estratégicas que influenciam os resultados organizacionais?

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Para possibilitar um entendimento completo acerca do assunto evidenciado no estudo em questão, recrutamento e seleção, como estratégias de captação de talentos para a melhoria do desempenho e resultados organizacionais, este tópico se apresenta dividido em três itens: Capital Humano; Práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas e Tendências e Perspectivas para as Práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

5.1 Capital Humano

Pessoas e organizações são dependentes e isso tem se tornado cada vez mais evidente. Empresas precisam de pessoas para desempenhar não só atividades rotineiras, mas atividades que as conduzam a níveis de desempenho desejados e necessários para sobreviver a competição imposta pelo mercado. Entretanto, nem sempre as pessoas foram vistas dessa forma, com tanta importância adquirida.

Segundo Chiavenato (2008), pouco tempo atrás, ou em meados dos anos 50, as relações entre empresas e pessoas eram vistas como algo apenas burocrático, sendo chamado de relação industrial. Com o passar do tempo, a visão foi se tornando mais dinâmica e passou-se a falar em administração de recursos humanos ou de pessoas, tendendo a observar as pessoas com suas habilidades e competências. Entretanto, essa visão se ampliou ainda mais e atualmente se fala em administração com pessoas, o que significa que as pessoas dentro das organizações estão sendo vistas como colaboradores que tomam decisões, criam, inovam e incorporam valor através de suas ações.

Outro ponto que também vem sendo ponto de mudança nas organizações, no que diz respeito as pessoas, é o termo que lhe é atribuído. Isso evidencia, que a cada dia as empresas estão valorizando mais o trabalho realizado pelas pessoas e suas competências e habilidades individuais.

Segundo Chiavenato (2008), as pessoas são chamadas de funcionários e empregados, quando a empresa os trata dessa forma, apenas como as pessoas que realizam atividades ou funções. Podem ainda ser chamadas de recursos humanos, colaboradores ou associados e isso também mostra como são consideradas, pessoas que contribuem para o desempenho da empresa. Por fim, ainda podem vir a ser chamadas de talentos humanos, capital humano ou intelectual e evidente que é como a empresa os vê, como pessoas que somam na empresa, que contribuem para o desenvolvimento de boas práticas e resultados.

Somar e contribuir são termos que demonstram o que as pessoas com diferencial, talentos humanos, vem buscando realizar nas empresas. Para desenvolver e crescer, precisa-se

de novidades, novas práticas, melhorias. São essas as características que as empresas que querem alcançar patamares diferenciados de competitividades devem buscar no seus futuros colaboradores. Porque, é assim que as empresas devem ver seus capitais humanos, como colaboradores do crescimento e desenvolvimento organizacional.

As pessoas planejam, e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p.19).

Analisando que as pessoas são a fonte imprescindível de resultados, as organizações estão começando a modificar seus conceitos em relação a elas. De acordo com Bohlander et al (2005, p. 2), “no passado os observadores temiam que um dia as máquinas eliminassem a necessidade do trabalho humano. Na realidade, está ocorrendo exatamente o oposto. Nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje”.

Ao invés de investirem apenas nos produtos e serviços e em seus processos, as empresas observaram que apostar no desenvolvimento do seu capital humano pode ser mais positivo para elas. As pessoas são capazes de buscar as soluções gerenciais; criando, desenvolvendo e até mesmo melhorando. Dessa forma, as organizações percebem que possuem um relação de simbiose com as pessoas, pois tanto as organizações precisam das pessoas para operar, quanto as pessoas precisam das organizações para mostrarem suas competências (CHIAVENATO, 2008).

Como foi dito anteriormente, as pessoas são fundamentais para o desenvolvimento das empresas. Elas estrategicamente, configuram o planejamento de atividades das organizações e, assim realizam as atividades, além de controlarem e entregarem o solicitado. Elas constituem as organizações e fazem delas um diferencial, as levando a níveis de competitividade desejados.

Embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa (BOHLANDER et al, 2005, p. 2).

Essa vantagem competitiva toma conta cada dia mais do mercado de trabalho como um todo. As empresas precisam mostrar os melhores resultados que podem, pois o mercado é acirrado e não perdoa erros cometidos. Dessa forma, elas precisam de pessoas com diferencial, ou melhor, talentos humanos que gerem não só realizações, mas resultados que impactem o desempenho organizacional.

Seja o mundo dos negócios, o político, o das artes ou qualquer que seja o mundo. O talento é necessário para o governo das nações, para a gestão das instituições de ensino ou de qualquer que seja a organização. Toda organização, onde caiba o ser humano, há uma necessidade por Talentos para fazer com que as coisas aconteçam. Sem talento o mundo não anda (ASSUMPÇÃO, 2012, p. 30).

Observada a importância das pessoas para as organizações, ressaltando sua influência direta nos resultados organizacionais, as empresas não só necessitam, mas devem adquirir esse perfil focado no capital humano, pois dessa forma não só melhorarão seus níveis de competitividade e produtividade, mas estarão desenvolvendo talentos com capacidades e competências para um mercado crescente e competitivo. Reafirmando a importância das pessoas para organizações e da sua influência no desempenho organizacional, Tachizawa et al (2006, p. 12) enfatiza que:

Entendemos que as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização. Se, por um lado, são rotuladas como empregados por força da legislação trabalhista, por outro, são efetivos colaboradores que atuam nos diferentes níveis do processo decisório. A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando a obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial.

Observando de forma mais intrínseca o mercado competitivo e principal influenciador da desenvolvimento do capital humano, podemos perceber que as barreiras entre mercados antes protegidos não existem mais. Atualmente, as organizações não se limitam a sua base de clientes, precisam sempre buscar estratégias pra se desenvolver e melhorar seus resultados. De tão acirrado que se encontra o mercado, as empresas precisam de segundas opções, caminhos alternativos para não perderem o ritmo (TACHIZAWA et al, 2006).

Após analisada a importância das pessoas para o desempenho das organizações e o crescente e competitivo mercado de trabalho, fica evidenciado como é importante para uma empresa a presença de pessoas capacitadas e competentes para não só desempenhar atividades rotineiras do processo de trabalho, mas para buscar também elevar os níveis competitivos da organização. Desempenho, resultados, desenvolvimento, produtividade, lucratividade, entre outros fatores; é principalmente por isso que uma empresa precisa de um diferencial e é aí que entram as pessoas. A pergunta que deve ser feita é: Como obter essas pessoas?

5.2 Práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas

A busca incessante por pessoas adequadas e com diferencial tem sido um dos maiores desafios não só do setor de RH, mas da organização como um todo. Como se sabe, são as pessoas que tornam possível o que se chama de empresa. Elas criam e desenvolvem. Elas inovam, mudam e transformam. Elas levam ao sucesso ou ao fracasso. Dessa forma, saber selecionar a pessoa certa para uma função específica é crucial para o bom desempenho de uma organização.

De acordo com Chiavenato (2009, IX), “as organizações estão envolvidas em uma busca frenética por talentos, a fim de aumentar e aplicar seu capital humano, reduzir seus custos, melhorar suas operações e incrementar seus resultados”.

O autor ainda reforça que essas entradas de capital humano devem realmente ocorrer para que os níveis de competitividade e sustentabilidade sejam sempre reabastecidos na organização. Dessa forma, o RH deve realizar o processo de entrada dessas fontes de mudança e melhorias, sendo um porta de entrada para inteligência, competências, motivação, entre outros fatores. Entretanto, esse processo de entrada desse ser muito bem coordenado, escolhendo apenas os candidatos que realmente virão a somar ao que a empresa necessita.

Gerenciar a movimentação dos funcionários em um organização é uma das funções mais importantes que o setor de RH deve realizar. É uma função que pode parecer fácil de atingir, mas não é exatamente assim. O Processo de admissão de pessoas, principalmente, deve ser planejado com bastante cautela, pois o perfil da pessoa deve ser compatível ao perfil da empresa-contratante. Não adianta colocar um funcionário na empresa e ele não atender ao esperado ou então decepcionar com a realização de um trabalho insatisfatório.

As empresas precisam se desenvolver, é um processo natural, e as pessoas que são colocadas na empresa é que vão determinar esse desenvolvimento ou desempenho. Além do processo de admissão, há o processo de desenvolvimento de pessoas ou seleção interna dentro da empresa, que deve ser incentivado e coordenado, pois não adianta buscar o crescimento dos funcionários, e não reconhecê-los pelos trabalhos realizados. Também há o processo de demissão, que deve ser realizado com cuidado, para não atingir a imagem da empresa e nem a motivação dos funcionários.

Os empregados estão constantemente entrando e saindo das organizações, e movimentando-se dentro delas. Gerenciar esse movimento de pessoas é uma das atividades mais importantes e influentes da administração de recursos humanos. A organização com a mais perfeita definição de funções, estrutura organizacional e sistema de recompensas não vai funcionar direito, a menos que contrate um número e tipo de certos funcionários, colocados nas posições mais adequadas e consiga mantê-los dentro da empresa (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p.158).

Milkovich e Boudreau (2000) ainda evidenciam as diferenças entre os processos mais importantes dessa movimentação de gestão de pessoas. Os processos são os seguintes:

- O Recrutamento e a Seleção Externos: Constituem a entradas de pessoas na organização através do meio externo e também as condutas de demissão realizados por ela.
- O Recrutamento e Seleção Internos: Constitui e movimentação do funcionários, entre os diferentes setores, realizando possíveis mudanças de cargos.

Como vemos anteriormente, no processo de movimentação de pessoas na organização, consta principalmente o Recrutamento e Seleção de Pessoas. Esses dois processos são essenciais para que a captação de talentos seja realizada de maneira completa. O objetivo primordial desses processos é atrair e selecionar da forma mais adequada e conclusiva o perfil correto para a empresa. E é por isso que esses processos devem ser realizados pelas empresas, pois só dessa forma haverá a seleção de um perfil adequado, diminuindo os níveis de desempenho da empresa e também os níveis de absenteísmo e rotatividade.

5.2.1 Recrutamento de Pessoas

Recrutar pessoas é buscar encontrar um perfil semelhante ao que a empresa necessita para melhor desenvolver suas atividades. Quando se diz recrutar, é utilizar todos os meios e ferramentas para divulgar a necessidade da empresa, para que seja iniciado posteriormente um processo de análise de seleção, que deve ocorrer de forma minuciosa e precisa.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 162), “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

O autor anteriormente citado ainda ressalta que o recrutamento permite um processo de comunicação muito importante, que é a bilateral, onde tanto a empresa busca informações de candidatos, quanto vice-versa. Nesse processo, as empresas buscam mostrar os benefícios de trabalhar nelas. No caso dos candidatos, eles buscam mostrar as suas habilidades e competências, buscando se mostrarem o mais interessante possível para as empresas. Esse processo é bastante positivo para as empresas, pois elas observam os candidatos e já identificam os sinais de interesse e potencial.

Ainda buscando reforçar o entendimento do processo de recrutamento, Chiavenato (2008), define recrutamento como procedimento para atração de pessoas para um cargo demandado. Ocorre que a empresa precisa de alguém para exercer determinada função e dessa forma, passa-se a divulgar a disponibilidade da vaga no mercado. A intenção é trazer candidatos aptos, com competências para disputar pela vaga em questão. É importante ressaltar que essa busca pode ocorrer dentro da organização, fora dela ou até ambos os casos.

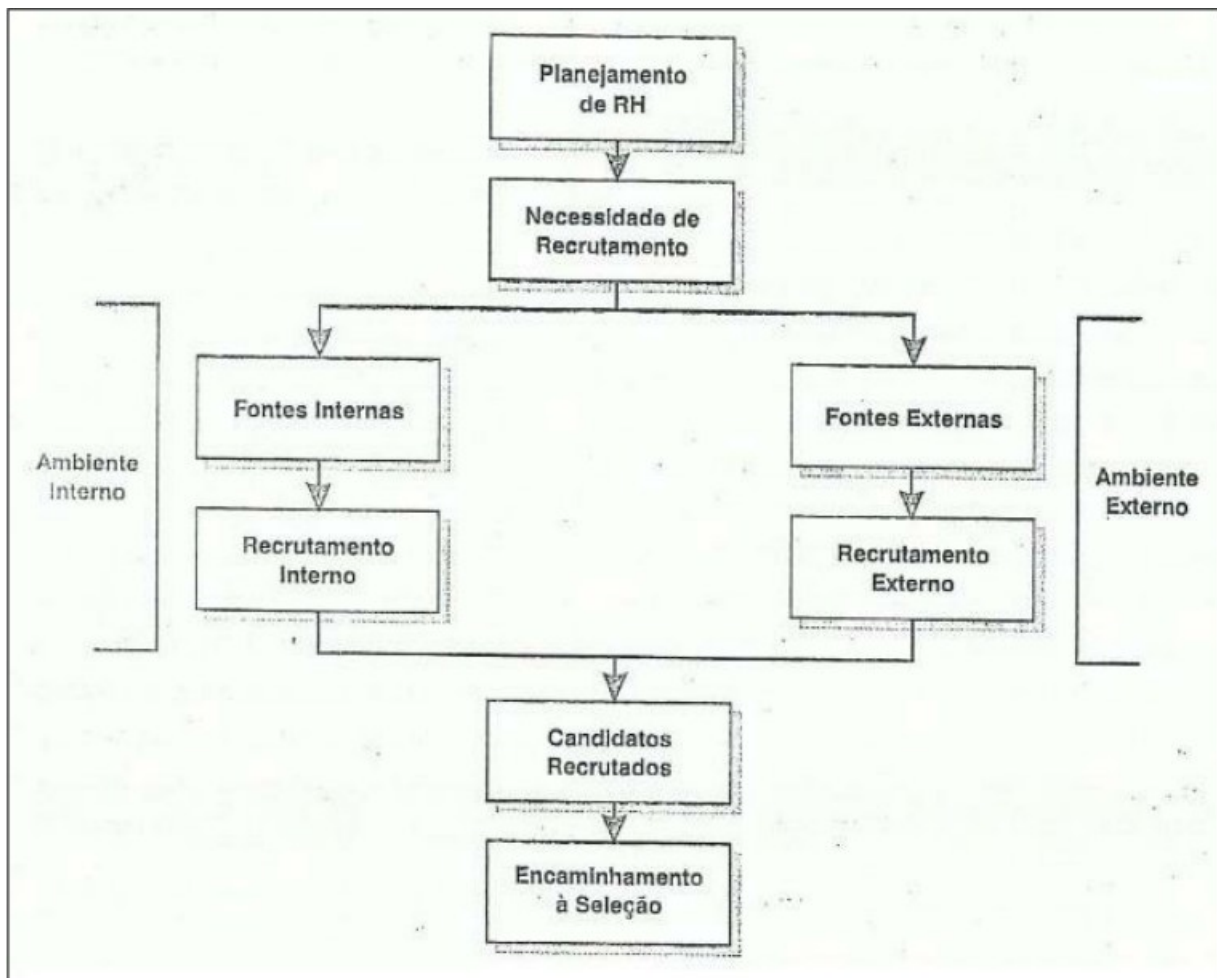


Figura 5 - As alternativas de recrutamento de pessoas
Fonte: CHIAVENATO (2008, p. 116)

Como foi citado anteriormente, o recrutamento pode ser realizado de forma interna e/ou externa. Ambos podem ser aplicados simultaneamente, porém possuem diferenças que devem ser levadas em consideração no momento de realizar o processo. Pode-se identificar um visão geral do processo de recrutamento na Figura 5, onde tudo é iniciado do planejamento de RH, sendo observadas as necessidades de demanda de recrutamento. Posteriormente, segue a continuação com as escolhas do recrutamento interno e/ou externo, o que resulta em candidatos que devem seguir para a iniciação do processo de seleção

O Recrutamento Interno ocorre dentro da organização, buscando transferir ou promover colaboradores de um cargo pra outro. Já o Recrutamento Externo, busca candidatos no mercado de trabalho externo, para que esses possam passar pelo processo de seleção de pessoas e caso estejam de acordo com as competências exigidas pela empresa, sejam inseridos na organização (CHIAVENATO, 2008).

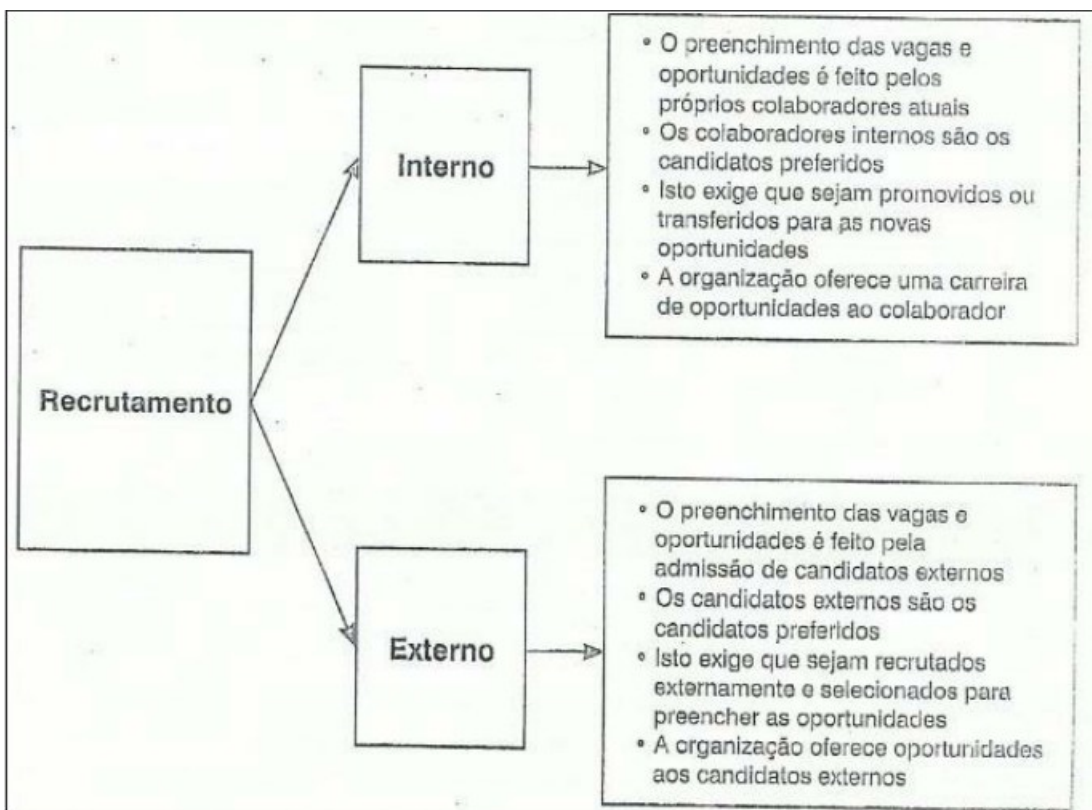


Figura 6 - Recrutamento interno e recrutamento externo
 Fonte: CHIAVENATO (2008, p. 115)

Na Figura 6, observa-se as diferenças entre o recrutamento interno e o externo. Aponta-se as prioridades de cada um dos tipos de recrutamento.

Segundo Chiavenato (2008), o recrutamento interno e o externo tem os prós e os contras. No interno, a empresa possibilita uma grande oportunidade de crescimento dos seus funcionários, incentivando a permanência deles. Além disso, ainda economiza no aspecto de socialização da cultura organizacional e custos financeiros. Entretanto, esse tipo de recrutamento também tem seu lado negativo. O bloqueio de novas experiências e ideias acaba acarretando a não atualização dos sistemas de trabalho. É considerado ideal para empresas burocráticas, que gostam de manter um rotina sem mudanças.

No caso do externo, há vantagens para a empresa muito importantes. A inserção de novos talentos e experiências, o que conseqüentemente melhora o capital intelectual da empresa. Renovação de cultura organizacional é outro aspecto muito relevante no processo. Porém, da mesmo forma do recrutamento interno, o recrutamento externo também tem seus pontos negativos. A influência negativa na motivação e na fidelidade dos funcionários é um dos principais fatores. Ainda há os custos operacionais envolvidos e a necessidade de socializações para os novos funcionários.

O Processo de recrutamento, podendo ser o interno e o externo, além de contribuir na captação de pessoas para determinada função, contribui também para a reciclagem do Banco de Talentos Humanos, o que pode facilitar futuros processos ou demandas necessárias.

O Recrutamento pode estar focalizado na busca de candidatos para preencher cargos vagos na organização e manter inalterado o status quo. Ou pode estar concentrado na aquisição de competências necessárias ao sucesso organizacional para aumentar a competitividade no negócio (CHIAVENATO, 2008, p. 118).

Para se realizar um recrutamento de pessoas que realmente mostre os resultados desejados, precisa-se utilizar técnicas realmente significativas e eficazes. Chiavenato (2009) afirma que utilizar as técnicas de recrutamento é mostrar e existência da oportunidade que a empresa está oferecendo. É utilizar as ferramentas de divulgação necessárias e também as de recursos humanos para que seja facilitado o processo de captação dos candidatos.

No caso do recrutamento externo, há algumas técnicas muito importantes que devem ser realizadas; Chiavenato (2009) destaca entre elas:

- Consulta aos 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;
- Contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis, diretórios; acadêmicos, centros de integração empresa-escola;

- 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;
- Recrutamento on-line;
- Programas de trainees.

O citado autor defende que No caso das ferramentas do recrutamento interno, constam basicamente de análises e avaliações do candidato internamente. As principais informações observadas são:

- Resultados em testes de seleção no ingresso na organização;
- Resultados em avaliações de desempenho;
- Resultado de desempenho em programas de treinamento ocorridos;
- Análise comparativa da descrição do cargo atual do candidato e do cargo considerado para realizar a mudança;
- Planejamento da movimentação do pessoal;
- Condições para a promoção do candidato e substituição

O Recrutamento, assim como outros processos das empresas, estão sempre em desenvolvimento e constante busca pelo aperfeiçoamento de suas práticas. Buscam sempre melhores técnicas para buscar os talentos humanos para as empresas. De acordo com Bohlander et al (2005, p. 81), foi constatado pela “IDC, uma empresa de pesquisa instalada em Massachusetts, 96% de todas as empresas usarão a Internet para as necessidades de recrutamento dentro de poucos anos. Embora ainda seja relativamente novo, o recrutamento feito pela internet não é mais caro.

O Recrutamento pode ser realizado simultaneamente, ou seja, pode ser executado os dois tipos de recrutamento ao mesmo tempo. De acordo com Chiavenato (2009), as empresas não só realizam um tipo de recrutamento, pois quando se faz recrutamento interno de uma vaga, vai haver um deslocamento de uma pessoa para um outro cargo, porém o cargo que a mesma ocupava ficará vacante. Assim, deve haver um recrutamento externo para encaixar a pessoa adequada para o cargo agora vago. Enfim, observa-se que um tipo de

recrutamento completa o outro, entretanto, fica a cargo da empresa escolher se o mesmo será misto (recrutamento interno e externo) ou apenas externo ou interno.

Todo o processo de recrutamento, seja ele interno ou externo, deve ser bem planejado e executado, pois o seu resultado influencia no processo de seleção diretamente. É através das ações realizadas no recrutamento que a seleção pode vir a ocorrer de maneira eficiente e eficaz. Prática que passaremos a descrever a seguir.

5.2.2 Seleção de Pessoas

Junto com o processo de recrutamento, a seleção de pessoas é extremamente importante. É ela que realiza as etapas para conhecer e identificar as características do candidato correto para a vaga solicitada.

Em conjunto com o processo de recrutamento, que se destina a aumentar o número de candidatos cujas qualificações atendam a requisitos de cargo e às necessidades da organização, a seleção é o processo de redução desse número e a escolha entre indivíduos com qualificações relevantes (BOHLANDER et al, 2005, p. 102).

A seleção de pessoas é um processo natural para a maioria das organizações, pois constantemente as empresas precisam agregar pessoas, ou por substituição ou por ampliação. Como as pessoas são o ativo mais importante para as organizações, as mesmas precisam buscar as melhores, pois assim podem contar com um capital intelectual diferenciado para proporcionar um crescimento positivo, o que é o objetivo central da maioria das organizações. As pessoas podem vir a melhorar uma situação difícil, podem vir a ajudar outras pessoas na realização de atividades, vir agregar conhecimentos e competências a empresa, gerando dessa forma, melhores práticas, que se aplicadas da maneira correta, pode melhorar desempenhos.

Segundo Chiavenato (2008), processo de seleção realiza um filtro com os candidatos a um determinado cargo. Busca analisar se as pessoas são adequadas para as funções que irão ser realizadas. As pessoas precisam mostrar suas competências e conhecimentos o máximo possível, pois são nas etapas da seleção que o candidato deve mostrar seu diferencial para que seja analisado de forma minuciosa e verificada a compatibilidade com o perfil desejado pela empresa.

Um aspecto que deve ser bastante evidenciado na seleção de pessoas é o seu real foco. As empresas, com a atual competição existente no mercado, precisam não somente mais de pessoas pra cumprir apenas a rotina de trabalho, mas pessoas para buscarem inovação, novas práticas. Elas precisam de capital intelectual que gerem mudanças e melhorias.

O processo seletivo atualmente está sendo utilizado pelas organizações para aumentar o seu capital humano. A forma mais eficaz para isso é focar na obtenção de competências individuais fundamentais para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2008).



Figura 7 - Seleção baseada em cargos versus seleção baseada em competências

Fonte: CHIAVENATO (2008, p.134)

Na figura 7, pode-se perceber as diferenças entre a seleção por cargos e a seleção por competências. A seleção por cargos é uma necessidade de todas as empresas, porém ela é o suficiente?

A Seleção por cargos busca a ocupação de um cargo, para que seja mantido o ritmo de trabalho. Esse tipo de seleção também permite a rapidez do preenchimento da vaga, por não ser tão específico no perfil do ocupante. Já a seleção por competências vem agregar novos conhecimento, experiências que devem gerar a melhoria das atividades e resultados da organização. É o tipo de seleção que busca um diferencial e não apenas alguém para ocupar

um cargo. Na maioria das vezes é mais demorado, pois buscar uma pessoa com perfil e competências mais específicas é algo que necessita de tempo, para que sejam realizados testes e avaliações para buscar perceber comportamentos e aptidões.

O processo de seleção é constituído de etapas minuciosas, em que devem ser analisados vários aspectos do candidato. Os momentos de avaliação são cruciais para que tanto o avaliador possa captar todos os aspectos importantes quanto o candidato mostre o máximo de suas competências e comportamentos. Segundo Bohlander et al (2005), um processo pode variar bastante no quesito de etapas. Tudo vai depender da organização e do cargo a ser preenchido. Cada etapa precisa possuir um objetivo, ou seja, um intuito de avaliação; seja de comportamento, de aptidões técnicas, etc. Além das etapas e suas atividades precisarem ser bem delineadas e planejadas, a cada nível do processo deve ocorrer um filtro, para que os candidatos que mais se destacam possam se classificar e continuar processo, enquanto os que não demonstram aptidões suficientes, devem ser desclassificados.

Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo. Modernamente, os critérios de seleção estão migrando para o conceito de competências. Neste caso, são as competências necessárias a organização que servem de balizamento para a escolha dos candidatos (CHIAVENATO, 2009, p. 106).

É papel fundamental do processo de seleção, buscar analisar o candidato em vários fatores, sejam eles pessoais ou profissionais. Os testes realizados devem estar alinhados com variáveis e dessa forma, o candidato deve alcançar os padrões adequados e requisitados pelo cargo e pela empresa. Segundo Chiavenato (2009, p. 106), “as pessoas têm capacidades diferentes para aprender uma tarefa e para executá-la após a aprendizagem. A estimativa apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da seleção.

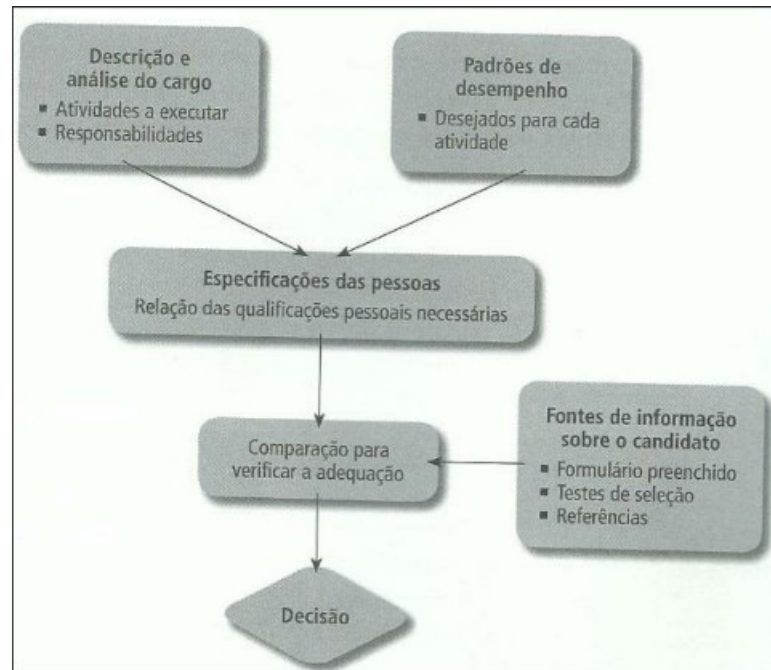


Figura 8 - O Processo de Seleção de Pessoas
Fonte: CHIAVENATO (2009, p.107)

Na figura 8, pode-se observar como é constituído o processo de seleção de pessoas. Há a descrição e análise do cargo, etapa em que são analisadas informações sobre o cargo a ser ocupado. Simultaneamente, são delineados padrões de desempenho para cada atividade que venha ser realizada no processo de seleção. Devem ser descritas posteriormente, as qualificações pessoais necessárias a vaga. O processo deve iniciar assim os testes com os candidatos pré-selecionados, onde será comparado o seu desempenho nos mesmos e o padrão que foi delineado. Depois de todo esse processo de estruturação de um perfil e da realização de testes, deve ocorrer a decisão para que o candidato que mais se destacou e se adequou ao perfil seja selecionado.

A seleção deve ser composta por etapas e técnicas. Segundo Chiavenato (2008, p. 143), “as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras do seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade”.

Chiavenato (2008), identifica e explica cada uma das técnicas de seleção que devem ser aplicadas para selecionar os candidatos de um processo de seleção de pessoas. As principais técnicas apontadas pelo autor, são:

- **Entrevista de Seleção:** Etapa que permite a comunicação entre o avaliador e o candidato. O avaliador incentiva várias reações de comportamento no candidato, para que aos poucos possa conhecê-lo. Apesar de ser um teste

impreciso, pode influenciar bastante a decisão final, e dessa forma, esse método é considerado o mais utilizado em processos de seleção.

- Provas de Conhecimento ou de capacidades: Etapa que busca avaliar os conhecimentos gerais e específicos relacionados ao cargo em questão, buscando captar a capacidade dos candidatos relacionados a noções técnicas. Esse tipo de teste busca prever o desempenho dos candidatos em determinadas atividades específicas da área de atuação.
- Testes Psicológicos: Etapa para medir desempenhos, baseados em parâmetros estatísticos comparativos. Busca analisar uma amostra do comportamento do candidato referente a suas aptidões.
- Testes de simulação: Etapa para analisar o comportamento dos candidatos em momentos de interação interpessoal. Este teste é mais utilizado em cargos que exigem interação entre pessoas e deve ser conduzido por profissionais especialistas, por se tratar de uma avaliação de momentos de comportamento.

O autor anterior ainda ressalta que há uma abundância de procedimentos de seleção. A organização precisa determinar os processos e procedimentos de seleção mais apropriados e que irão gerar os melhores resultados.

Fica a decisão do entrevistador realizar certos tipos de testes ou não. Essa decisão está associada ao tipo de entrevista aplicada e as dúvidas que surgiram nessa etapa (MARRAS, 2000).

O Processo de seleção deve, após as aplicações das etapas, obter resultados importantes, que mostrarão se houve ou não a eficiência e eficácia, demonstrando que os custos operacionais desembolsados realmente foram bem aplicados. Chiavenato (2008), seleciona os mais importantes resultados. São eles:

- Pessoas compatíveis ao cargo e satisfação com a realização do trabalho.
- Rapidez da integração dos funcionários a função.
- Melhoria do potencial humano da organização.
- Redução da rotatividade.
- Melhoria da produtividade devido a capacidade das pessoas da organização.
- Melhoria das relações humanas.
- Menos investimento em capacitações.

Como foi observado, o processo de seleção deve ser muito bem planejado para que sejam captados todos os comportamentos, características, habilidades e competências possíveis dos candidatos. O processo como um todo deve ter um foco, um perfil delineado, para que sejam realizados os testes corretos e necessários. Além de um planejamento de atividades a serem realizadas, deve haver avaliadores capacitados para desempenhar as atividades, uma vez que selecionar o candidato mais adequado ao perfil da vaga não é uma tarefa fácil, mas sim minuciosa e de extrema importância. Portanto, o planejamento da seleção deve ser o mais detalhado possível para que a execução seja realizada de forma a garantir os resultados que foram delineados e esperados.

5.3 Tendências e Perspectivas para as Práticas de Recrutamento e Seleção

As empresas vivem em um ambiente de crescente e acirrada competitividade, sendo as pessoas o fator de principal diferencial para destacar os seus resultados. São as pessoas que executam, tomam decisões, otimizam, reduzem o desnecessário e o mais importante, incrementam os resultados. As empresas procuraram capital humano que possua um diferencial e não venha apenas somar dentro da empresa, contribuindo positivamente no desempenho e nos resultados organizacionais.

As pessoas que possuem esse diferencial estão sempre em busca de se tornarem melhores, através da capacitação e da procura por novas experiências desafiadoras. Elas não são apenas candidatas, mas clientes que a empresa precisa conquistar. A importância das pessoas vem aumentando cada vez mais, como foi visto anteriormente, e por isso as empresas precisam investir nelas, o futuro e o sucesso estão nas mãos de quem se arrisca a buscar o melhor para se tornar o maior. Segundo Franco in Boog (2002, p. 29), as empresas precisam “buscar profissionais que saibam muita coisa, saibam fazer muita coisa, mas também saibam ser. O “saber ser”, a atitude, a forma de agir e de se comportar são fatores importantes e decisivos numa organização moderna”.

Segundo Chiavenato (2009), o processo de recrutamento e seleção de pessoas é de extrema importância para as organizações, mesmo sendo algo que é considerado caro e demorado. Se a empresa quer se destacar no mercado de trabalho com resultados diferenciados e positivos, deve sim considerar o retorno gerado por um processo seletivo. Se é visto por um momento como caro e lento, o prejuízo muitas vezes da não realização do mesmo pode ser maior ainda.

Com toda essa evolução do meio organizacional, as práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas passaram de um tarefa as vezes até desnecessária para algo de extrema importância para o desempenho organizacional. Para executar as atividades, as empresas precisam de pessoas e essas precisam ser talentos que amadureçam, inovem, melhorem as atividades organizacionais.

A área de recrutamento e seleção é de extrema importância estratégica para qualquer empresa no Brasil e no mundo. É também uma área que precisa fazer mudanças rápidas e profundas em suas formas tradicionais de atuação. Já estamos vivendo dentro de um novo paradigma na relação entre empresas e profissionais. No entanto, as exigências impostas por esse novo paradigma ainda não foram completamente absorvidas e postas em prática em grande número de empresas. Isso significa que elas estão correndo o grande risco de ficar para trás em sua capacidade de sobreviver e crescer (FRANCO in BOOG, 2002, p. 22).

É fundamental que os gestores das organizações, em curto prazo, percebam como as pessoas são os agentes de mudança nas organizações da atualidade. São talentos que precisam ser aplicados para que as empresas possam vir a se destacar e alcançar os patamares de desempenho desejados. De acordo com Tachizawa et al (2006, p. 21), “esse trabalhador do futuro, desde que motivado e potencializado pelas novas tecnologias, aplicaria seus conhecimentos, individual e coletivamente, para agregar valor ao longo da cadeia produtiva da organização”.

Recrutamento e Seleção deixam definitivamente de ser uma “porta de entrada” para se converter em um núcleo comprometido com os resultados de cada um dos profissionais que se agregam à empresa, em sintonia com as necessidades do novo paradigma do mundo do trabalho (FRANCO in BOOG, 2002, p. 31).

Desta forma, para possuir um talento humano, as empresas precisam adequar a visão de que as pessoas são o diferencial que podem levá-las ao crescimento. Além disso, precisam aceitar que a realização do Recrutamento e Seleção de Pessoas é o meio mais seguro e completo para que as pessoas certas estejam também no lugar certo. Esse é o início para o caminho do desenvolvimento e crescimento organizacional.

5.4 Aspectos Metodológicos

A pesquisa buscou elaborar proposta de trabalho para a implantação das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de João Pessoa.

Quanto a natureza, a pesquisa é aplicada, pois gera conhecimento destinados a resolução do problema em questão. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, uma vez

que buscou apresentar as características, relacionando as práticas de recrutamento e seleção de pessoas como estratégias de captação de talentos para a melhoria do desempenho e resultados organizacionais (BARBOSA et al, 2012).

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 (VERGARA, 2009, p. 42).

Com relação aos procedimentos técnicos, foi adotada a pesquisa bibliográfica, que consiste do estudo de fontes secundárias. E como diz Lakatos e Marconi (2007), este tipo de pesquisa proporciona analisar temas com uma nova visão ou abordagem, gerando resultados e conclusões diferenciados. Também foi utilizada a pesquisa de campo, que segundo Vergara (2009), busca através de uma análise empírica em algum local que ocorre ou ocorreu um fato, ou ainda que precisa de informações para explica-lo.

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista estruturada, contendo 3 perguntas, sendo realizada a um universo igual a amostra, de 1 gestor da primeira empresa a aceitar a proposta de trabalho criada.

A entrevista é uma técnica eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca dos mais diversos aspectos da vida social. Aplica-se a praticamente todos os segmentos populacionais. Quando bem conduzida, possibilita o esclarecimento até mesmo de fatores inconscientes que determinam o comportamento humano. É também uma técnica muito flexível, já que possibilita esclarecer o significado da perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e as circunstâncias em que é realizada (GIL, 2009, p. 63).

Por fim, a forma de abordagem da pesquisa foi qualitativa, sendo analisadas a entrevista realizada com gestor da primeira empresa a aceitar realizar o serviço da proposta de trabalho criada e o documento que foi desenvolvido durante o período de estágio em relação a proposta do serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Ambos os documentos estão apresentados no apêndice A e B, respectivamente. Segundo Barbosa et al (2012), “a pesquisa qualitativa faz uso de palavras, linguagens, em forma de texto, para descrição, reflexão e interpretação do pesquisador na compreensão e análise dos resultados”.

Vale destacar que durante a entrevista foi utilizado também a técnica da observação, que fez uso de um bloco de notas para registrar dados e comportamentos significativos do gestor, com fins a compatibilizar com os dados apurados na entrevista. Além disso, foi utilizada a análise de conteúdo que de acordo com Campos (2004), consta de um conjunto de métodos de pesquisa cujo objetivo é a busca do significado ou dos significados de um documento.

5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Recrutamento e Seleção de Pessoas é um processo essencial para as empresas que buscam melhores desempenhos e resultados. Como as pessoas são consideradas atualmente o ativo mais significativo de uma organização, deve-se pensar que os meios de captação e esforços para buscar esses talentos devem ser uma das prioridades organizacionais.

Por meio dessas práticas, as empresas passam a recrutar e selecionar pessoas mais capacitadas e competentes para não só o cumprimento das atividades do cargo, mas para buscar incorporar melhores práticas e inovações que podem gerar a melhoria do desempenho e conseqüentemente dos níveis competitivos da empresa.

Dessa forma, a pesquisa em questão buscou alcançar o objetivo de elaborar proposta de trabalho para implantação das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de João Pessoa-PB, respondendo a seguinte pergunta: as práticas de Recrutamento e Seleção podem ser consideradas ações estratégicas que influenciam os resultados organizacionais?

Na tentativa de responder o objetivo de destacar a importância das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas para o alcance dos resultados organizacionais, com base na literatura estudada, foi criado um quadro com os principais autores que afirmam que a Prática de Recrutamento e Seleção de Pessoas influenciam nos resultados organizacionais.

Autor	Ano	Citação
CHIAVENATO, Idalberto	2009	As organizações estão envolvidas em uma busca frenética por talentos, a fim de aumentar e aplicar seu capital humano, reduzir seus custos, melhorar suas operações e incrementar seus resultados.
MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. ,(2000)	2008	Se a empresa quer se destacar no mercado de trabalho com resultados diferenciados e positivos, deve sim considerar o retorno gerado por um processo seletivo. Se é visto por um momento como caro e lento, o prejuízo muitas vezes da não realização do mesmo pode ser maior ainda.
FRANCO, Simon	2002	A área de recrutamento e seleção é de extrema importância estratégica para qualquer empresa no Brasil e no mundo. É também uma área que precisa fazer mudanças rápidas e profundas em suas formas tradicionais de atuação.

Quadro 1 - Práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas e Resultados Organizacionais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Pode-se observar que os autores citados no Quadro 1 debatem sobre a temática de Recrutamento e Seleção de pessoas como influência para o desempenho e resultados organizacionais. Todos eles concordam que tal processo é muito importante para as empresas e que se elas buscam um diferencial com resultados e desempenho superiores, devem sim aderir a utilização do Recrutamento e Seleção para que sejam incorporados na organização talentos humanos que acarretem práticas novas e geradoras de bons resultados.

Como foi visto no referencial teórico, as pessoas são fundamentais para as empresas e dessa forma, investir em capital humano é bastante positivo, objetivando principalmente a busca por melhores desempenhos e vantagem competitiva em um mercado tão acirrado. Autores como Chiavenato (2008) e Bohlander et al (2005) confirmam essa informação e reforçam que as empresas precisam buscar se atualizar e passar a realizar o processo de Recrutamento e Seleção de pessoas, mesmo sendo algo ainda considerado caro e demorado, os resultados realmente compensam o investimento.

Autores como Milkovich e Boudreau (2000) e Tachizawa et al (2006) ainda ressaltam que sem pessoas eficazes e com diferencial, as empresas simplesmente não conseguirão atingir seus objetivos. Essas pessoas devem ser valorizadas cada dia mais, com climas de trabalho cada vez melhores para proporcionar melhores desempenhos.

A criação de uma proposta de trabalho de Recrutamento e Seleção de Pessoas foi a principal atividade desenvolvida no período de estágio. A Foccus Consultoria não tinha o objetivo de atuar na área de Consultoria de RH até o ano de 2012, foi partir do ano de 2013 que foi surgindo uma quantidade significativa de demandas para o serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Dessa forma, a empresa passou a cogitar e analisar o fato de trabalhar com algum serviço na área de Consultoria RH.

O primeiro serviço a ser pensado para a estruturação e posteriormente implementação foi o de Recrutamento e Seleção de Pessoas, por ser o mais solicitado da área por clientes. Inicialmente, os já colaboradores da empresa buscaram realizar as demandas que surgiam da área, mas realizar algo que ainda não possuía nem uma proposta de trabalho formalizada e pessoas capacitadas para executar não combinava com a cultura da empresa e isso poderia gerar a prestação de serviços de má qualidade, o que não era, nem é uma prática da Foccus Consultoria.

A contratação de um consultor júnior foi o primeiro passo para a iniciação e formalização da área de Consultoria em RH. A partir desse momento, foram iniciadas pesquisas da área de serviços de Consultoria em RH na região do estado da Paraíba e analisadas as demandas já recebidas em relação a serviços relacionados com a área. Foi

realmente evidenciado que o serviço de Recrutamento e Seleção deveria ser o primeiro a ser estruturado para implementação e dessa forma uma proposta de trabalho passou a ser montada.

A proposta de Recrutamento e Seleção de Pessoas que foi desenvolvida está apresentada no Anexo B, possuindo em sua estrutura objetivos mensuráveis, justificativa e etapas principais da proposta de trabalho. Outro documento muito importante que foi criado durante o processo de estruturação da proposta de trabalho foi o fluxograma com as atividades. Esse fluxo foi apresentado e explicado especificamente anteriormente no Capítulo 2, em atividades desempenhadas.

Por último e não menos importante, foi realizada uma entrevista estruturada com o gestor da primeira empresa a aceitar a realização do serviço de Recrutamento e Seleção de Pessoas. A intenção desse objetivo foi verificar a percepção do gestor sobre as práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas e sua influência na captação dos talentos humanos. O roteiro da entrevista é composto por três perguntas, todas elas relacionadas a Prática de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

A primeira pergunta buscou saber do gestor a justificativa para a implantação da prática de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Foi analisada a resposta e apontado como motivo para o interesse na prática e aplicação da mesma, a falta de um profissional de RH na empresa especializado no assunto. Ainda foi colocado, que tentativas de processos de recrutamento e seleção foram realizadas pela empresa, porém foi dito que a falta de critérios e experiência na área acarretou em fracassos no processo e perdas financeiras.

Segundo o gestor, “o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas realizado por pessoas capacitadas e com técnicas na área ajuda a empresa a contratar pessoas melhores e que podem vir a melhorar o resultado e desempenho da empresa”. Isso já está sendo observado na empresa, pois já foi aplicada a proposta de trabalho apresentada nesta pesquisa e dois funcionários já foram selecionados e já estão mostrando a aplicação de boas práticas em seus setores. Além das competências profissionais, foram também detectadas características pessoais que realmente estão sendo compatíveis com a cultura da organização.

Através dessa questão, fica evidenciado que a aplicação do processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas pode ser considerada um prática que está relacionada ao desempenho organizacional e que através da utilização de técnicas e profissionais capacitados, melhores pessoas/profissionais são selecionados, mostrando resultados positivos e afinidade com o perfil delineado pela empresa.

A segunda pergunta da entrevista procurou saber se a proposta de trabalho atende as necessidades da organização. Além disso, foram solicitados que fossem indicados pontos positivos e negativos da proposta. A resposta foi analisada e foi verificado que a proposta de trabalho atende sim as expectativas da empresa, pois segundo o gestor “tem todas as etapas necessárias para um bom resultado de recrutamento e seleção de pessoas”.

Em relação ao pontos positivos, foram identificadas etapas do processo de seleção bem definidas, acompanhamento do processo de seleção pela Foccus Consultoria, definição do perfil do profissional adequado a vaga juntamente com a empresa e custo acessível. Já os pontos negativos, estavam relacionados com o prazo muito longo do processo de recrutamento e testes psicológicos como adicionais, o que deveria fazer já parte do processo.

Nessa questão, ficou evidente que realizar um processo de seleção bem planejado e estruturado pode gerar uma boa aceitação e satisfação da empresa, por ser algo bem delineado, com critérios definidos de acordo com o perfil do profissional especificado para tal vaga.

A terceira e última pergunta, buscou saber, quais as expectativas se houver a implementação da proposta de trabalho de Recrutamento e Seleção apresentada. O gestor demonstrou que eram “erradicar as falhas que surgem quando o processo de seleção é feito por pessoas sem conhecimentos técnicos na área; utilizar técnicas e metodologias atuais de recrutamento e seleção; contratar pessoas com capacidade e conhecimento específicos para a área preterida; diminuir custos financeiros de contratações e desligamentos e detectar características pessoais dos candidatos de maneira técnica”.

A questão deixou evidente que o processo de recrutamento e seleção é eficiente e eficaz quando realizado da maneira correta e com profissionais capacitados. Gerando assim, bons resultados, como os citados anteriormente pelo próprio gestor. Escolher a pessoa certa, não só é importante, mas desencadeia uma constante busca pela melhoria de desempenho e resultados organizacionais, uma vez que escolher um talento humano não é encontrar a solução dos problemas, mas ter opções que levam a esse caminho.

5.6 Aspectos Conclusivos

Sob o objetivo de elaborar proposta de trabalho para implantação das práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de João Pessoa-PB, respondendo a seguinte pergunta: as práticas de Recrutamento e Seleção podem ser consideradas ações estratégicas que influenciam os resultados organizacionais, a pesquisa

foi fundamentada por Milkovich e Boudreau (2000), Bohlander et al (2005), Chiavenato (2008), Assumpção (2012), Tachizawa et al (2006), Chiavenato (2009) e Franco in Boog, (2002), com as temáticas de Capital Humano, Práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas e Tendências e Perspectivas para as Práticas de Recrutamento e Seleção. Fica constatado dessa forma, que os autores reconhecem e validam as práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas como estratégica forte e para garantia dos resultados organizacionais, o que responde a questão problema.

Havia a pretensão inicial do estudo de realizar entrevistas com mais gestores de empresas que aceitaram a proposta de trabalho apresentada, para que a pesquisa pudesse obter mais informações sobre a opinião das empresas em relação as práticas de Recrutamento e Seleção. Porém, não houve o acesso aos gestores a tempo da finalização da pesquisa. Dessa forma, identificou-se a necessidade de outros estudos, se possível com uma amostra maior, sendo realizado para confirmar os resultados encontrados nesta pesquisa.

O trabalho realizado também foi muito válido, para que houvesse uma avaliação da prática implementada de recrutamento e seleção na Foccus Consultoria, abrindo caminho para novas práticas da área de Consultoria em RH que podem vir a surgir. O que não se pode deixar de destacar é que muitas empresas ainda continuam persistindo em não aderir a um processo de recrutamento e seleção realizado com profissionais capacitados e de forma bastante planejada. Essas empresas precisam mudar essa percepção de perda de tempo e dinheiro, pois o resultado acabará sendo o retardo de crescimento e até sobrevivência.

Quanto a questão, as práticas de Recrutamento e Seleção podem ser consideradas ações estratégicas que influenciam os resultados organizacionais? Chegou-se ao resultado de que a cada dia o mercado se torna mais competitivo e isso torna as empresas dependentes de talentos humanos que venham gerar melhores resultados. Dessa forma, a maneira para alcançar essa pessoas que possuem um diferencial em competências e que venham ser colaboradores no crescimento da empresa, é aplicar um processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas, que venha possibilitar não só um perfil para assumir atividades rotineiras, mas atividades estratégicas que agregarão valor significativo para as organizações.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4.ed. 3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSUMPÇÃO, Alfredo. **Talento**: a verdadeira riqueza das nações. São Paulo: Scortecci, 2012.

BARBOSA, J.E.M. et al. **Prática de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

BOHLANDER, G. W; SNELL, S; SHERMAN, A. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOOG, G. BOOG, M. et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. vol.2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CAMPOS, C. J. G. **Método de Análise de Conteúdo**: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf> > Acesso em: 03 set. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**: Fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10.ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

O'BRIEN, J.A; MARAKAS, G. M. **Administração de Sistemas de Informação: uma introdução**. 13. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

SACCONI, Luiz Antonio. **Minidicionário Sacconi da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora atual, 1996.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

➤ APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TÍTULO DA PESQUISA

Recrutamento e Seleção: Estratégias de Captação de Talentos para a Melhoria
do Desempenho e Resultados Organizacionais

ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

PERGUNTA N° 1

Na sua opinião, qual a razão para implantar as práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas em sua empresa?

PERGUNTA N° 2

A proposta apresentada de Recrutamento e Seleção de Pessoas, atende as necessidades da sua organização? Aponte pontos fortes e fracos da proposta.

PERGUNTA N° 3

Quais as suas expectativas, caso implante a proposta de trabalho de Recrutamento e Seleção de Pessoas?

➤ APÊNDICE B

PROPOSTA DE TRABALHO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

1. Escopo da Proposta

A proposta desenvolvida pela Foccus Consultoria tem a finalidade de realizar o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

2. Metodologia

DEFINIÇÃO DO PERFIL DO CARGO: Definir juntamente com a empresa contratante o perfil desejado do profissional e especificar as competências técnicas e comportamentais indispensáveis para o desempenho das atribuições do cargo.

RECRUTAMENTO DOS CANDIDATOS: Divulgação (Mídias, Site da Foccus, Sites de Recrutamento); Banco de Currículos Foccus Consultoria;

ANÁLISE DOS CURRÍCULOS: Análise dos currículos de acordo com os critérios definidos no perfil do cargo, por consultores competentes.

TESTES E LAUDOS PSICOLÓGICOS (ADICIONAL): Realização de testes para medir aptidões psicológicas dos candidatos com a geração de laudos através de psicólogo organizacional capacitado.

TESTE DE CONHECIMENTO: Realização de testes para avaliar conhecimentos específicos relacionados ao cargo em questão (Ex: Lógica, Matemática, Português, Inglês, entre outros).

ENTREVISTA ESTRUTURADA E POR COMPETÊNCIA: Entrevistas estruturadas e baseadas nas competências requisitadas pelo perfil do cargo. Também realizada por consultores capacitados.

DINÂMICA DE GRUPO: Realização de atividades dinâmicas para analisar essencialmente o comportamento dos candidatos em situações determinadas.

RELATÓRIO FINAL: Avaliação Final, após todas as etapas, onde serão apresentadas à empresa contratante um relatório final com um resumo das avaliações de todos os testes e etapas do processo, exibindo o candidato mais competente e apto a função do cargo em questão.

Nota 1: (A aplicação de testes psicológicos e a emissão de laudos é opcional, sendo cobrada adicionalmente, conforme “Item 3”).

Nota 2: Apresentar, no prazo de 30 (trinta) dias a partir da assinatura do contrato, candidatos que atendam ao perfil indicado, prorrogando-se, “*ex-officio*”, esse prazo, na hipótese da **CONTRATANTE**, por qualquer motivo, postergar as análises de currículos, realização de entrevistas, falta de disponibilidade de representante para condução do processo ou qualquer outro motivo de venha atrasar o processo por culpa da **CONTRATANTE**.

3. Investimento

O valor total do investimento para a realização do processo de Recrutamento e Seleção é de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor da remuneração total ofertada para cada vaga.

O valor mínimo do investimento para a realização do Recrutamento e Seleção é de 1 (hum) salário mínimo comercial atual (R\$790,00), sobre o valor da remuneração total ofertada para cada vaga.

O valor total do investimento poderá ser dividido da seguinte forma: 30% (trinta por cento) à vista (no ato da assinatura do contrato) e o restante ao final do processo de seleção.

No caso de deslocamentos fora da grande João Pessoa para a realização de Recrutamento e Seleção de Pessoal, a empresa contratante deve arcar com os custos de estadia, deslocamento e alimentação.

No valor total do investimento, estão inclusos os percentuais dos impostos.

4. Compromissos

Para o bom andamento do processo objeto desta proposta faz-se necessário que ambas as partes assumam os seguintes compromissos:

Empresa Contratante

- ✓ Fornecer informações fidedignas sobre a organização, função e competências necessárias;
- ✓ Acompanhar a realização do processo seletivo.
- ✓ Dar exclusividade à Foccus Consultoria na condução do processo de recrutamento e seleção, para vagas que forem devidamente autorizadas, devendo encaminhar para avaliação da Foccus Consultoria todo e qualquer candidato que se lhe apresente diretamente para participar do processo seletivo.

Foccus Consultoria

- ✓ Atuar de forma ética, resguardando a confidencialidade das informações do cliente;
- ✓ Não cobrar dos candidatos quaisquer taxas ou honorários em processos de seleção;
- ✓ Disponibilizar as suas instalações para a realização de entrevistas, dinâmicas de grupo e reuniões, apoio logístico necessário ao desenvolvimento do processo seletivo.