



INFORMATIVO TÉCNICO DO SEMI-ÁRIDO GRUPO VERDE DE AGROECOLOGIA E ABELHAS (GVAA)

Artigo Científico

Um modelo de recrutamento na "HIDROFISIO" em Paulo Afonso - BA

Décio Carvalho Lima ; Maria Dilma Guedes e Eunice Ferreira

RESUMO - Em uma época, em que os mercados vivem em constante transformação e aprimoramento das diversas técnicas administrativas em busca de uma maior eficiência com melhor aproveitamento dos recursos utilizados pelas organizações, o sucesso das empresas depende da utilização acertada das diversas ferramentas disponíveis. Desta forma o presente trabalho tem como principal objetivo propor à HIDROFISIO a implantação de um modelo de Recrutamento de Pessoas capaz de disponibilizar com a maior eficiência e eficácia, pessoal qualificado necessário ao pleno funcionamento das atividades da empresa. Para formulação deste estudo utilizou-se pesquisas classificadas como descritiva, bibliográfica, aplicada, estudo de caso e qualitativa, demonstrando as mais diversas técnicas de recrutamento de pessoas utilizadas na atualidade, e elaborando ferramentas que poderiam ser aplicadas na empresa para obtenção de bons resultados no gerenciamento de recursos humanos no tocante a criação, manutenção e reparação dos recursos humanos disponíveis a empresa. Espera-se que a proposta seja aceita pela empresa, pois a implantação das ferramentas oferecidas por este trabalho certamente irão contribuir para uma melhor estruturação do seu setor de recursos humanos, tornando o trabalho bem mais rentável e sólido.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Recrutamento, Banco de Currículos.

A recruitment model in "HIDROFISIO" in Paulo Afonso - BA

ABSTRACT - In a time when markets are in constant transformation and several management techniques are improved as seeking to achieve greater efficiency with better exploitation of the organization's resources, a company's success depends on the rightful use of the various tools available. This way, the present work's main goal is proposing to HIDROFISIO Clinic a people recruitment method which is effectual to allow, in a more efficient and effective way, the achievement of qualify people needed to a total accomplishment of the company's activities. In order to develop this work researches classified as descriptive, bibliographic, applied, study case and qualitative were used, showing a diversity of human recruitment techniques in use nowadays and developing instruments that could be put in use by the company as a way of acquiring satisfactory results in the human resources management field when it comes to its creation, maintenance and reparation. The company's acceptance of this proposal is expected on account of that the implement of the instruments offered in the study would certainly contribute to increase the structure of its human resources division and consequently provide more income and solid work conditions.

Key words: Human Resources, Recruitment, Curriculum Bank

INTRODUÇÃO

O sistema capitalista determina todo tempo diversas transformações nas relações trabalhistas entre organizações e pessoas. O desenvolvimento tecnológico dentro das organizações e adoção de técnicas de trabalho mais modernas acarreta necessidades que antes não eram prioridades, fazendo com que a organização se especialize ou encontre novas maneiras de gerir suas atividades em suas diversas áreas.

A maneira como a organização, interage com as pessoas, ligada as suas atividades é um aspecto que tem grande importância dentro do sistema organizacional, pois esta relação é o principal elemento motivador da existência da organização. As diversas transformações ocorridas ao longo do tempo acirraram a concorrência entre as organizações exigindo desta uma freqüente atualização, adotando novas tecnologias buscando uma maior versatilidade capaz de garantir sua sobrevivência no mercado, sendo a administração dos recursos humanos

1) *Mestrando em Sistemas Agroindustriais UFCG – CCTA Pombal PB E-mail decio.lima@gmail.com*
2) *Prof. D. Sc*
3) *Prof. UEPB*

peça fundamental para buscar os resultados almejados pelas organizações. Os recursos humanos podem ser considerados meios e fins das organizações, pois tem total dependência deste recurso, externamente e internamente, é influenciada de forma decisiva.

organização, pois, é capaz de atribuir o caráter desejado a atividade realizada. Diante de sua fundamental importância no sistema organizacional faz-se necessário o estudo abordando seus aspectos.

Face ao exposto este trabalho tem como objetivo propor à HIDROFISIO a implantação de um modelo de Recrutamento de Pessoas capaz de disponibilizar com a maior eficiência e eficácia, pessoal qualificado necessário ao pleno funcionamento das atividades da empresa.

Diante do exposto, o presente trabalho dispõe da seguinte estrutura:

- **Capítulo 1** – Fundamentação Teórica: aborda conceitos sobre o tema escolhido para subsidiar o trabalho monográfico.
- **Capítulo 2** – Caracterização do Objeto de Estudo: mostra o perfil da empresa Hidrofisio.
- **Capítulo 3** – Aspectos Metodológicos: Aborda de forma sucinta os tipos de pesquisas utilizadas, bem como o modelo utilizado para o recrutamento de pessoas.
- **Capítulo 4** – Apresentação de Resultados: apresenta um projeto sobre a implantação de um sistema de recrutamento.

Como etapa final. Apresentam-se as Conclusões, Referências e Anexos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PERFIL HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS CONTEXTO HISTÓRICO

“O sistema fabril, com sua organização eficiente em grande escala e sua divisão do trabalho, representou um aumento tremendo na produção” (HUBERMAM, 1986, p.172).

Ao longo dos séculos, os meios de produção foram se transformando à medida que a população foi aumentando, adaptando-se a realidade momentânea de cada geração. A partir da revolução industrial no século XVIII, a Europa viveu a criação do emprego formal, e o aumento da demanda por mão-de-obra para suprir as necessidades das fábricas. Devido à divisão do trabalho e a produção em escala foi gerada uma grande demanda de operários pelas fábricas. Em outra vertente os *cercamentos*¹, as *plantation*² e a decadência do sistema

O recrutamento de pessoas, que é o instrumento usado pelas organizações para inserir pessoas em suas atividades, tem um papel de destaque dentro da estrutura organizacional, sendo um determinante para o sucesso da

feudal veio por determinar a expulsão dos camponeses do campo provocando a explosão demográfica das grandes cidades causando graves problemas sociais, criando uma grande massa de miseráveis. A grande quantidade de pessoas saídas dos campos teve como destino as fábricas, que em um primeiro momento contratava seus funcionários de acordo com a demanda de sua produção e dentro das fábricas estes operários aprendiam a trabalhar com os equipamentos produtores.

“A maior mudança repousa no fato de ter sido criado um mundo do trabalho a partir do surgimento da fábrica, no século XVIII, e, com ela, uma grande massa de empregados remunerados” (TACHIZAWA et al., 2001, P. 9).

Na visão de Chiavenato (2002, p. 28) as organizações passam por mudanças a cada dia, seja introduzindo novas, aplicando diferentes tecnologias, modificando seus produtos serviços e alterando o comportamento das pessoas. No decorrer do século XX, as organizações passaram por três fases distintas: a era da Industrialização Clássica, a da Industrialização Neoclássica e a era da informação.

A era da Industrialização Clássica que compreendeu o período entre 1900 e 1950 representou um período de intensificação da industrialização iniciado na Revolução Industrial, tendo como modelo de administração um formato piramidal e centralizador, departamentalização funcional, modelo burocrático, centralização das decisões no topo, estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes. A cultura organizacional era pautada em um conjunto de práticas tradicionais, observando os valores tradicionais dentro das organizações, onde as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, sendo a administração de pessoas denominada Relações Industrial. O homem era considerado um apêndice da máquina.

Não obstante, a era da Industrialização Neoclássica, período compreendido entre 1950 e 1990, teve seu início com o fim da Segunda Guerra Mundial e

(nobreza rural mais progressista) e dos "yeomen" (camada mais rica dos pequenos e médios proprietários livres).

¹O **cercamento** consiste no movimento realizado no período da revolução industrial na Inglaterra onde advindo de um sistema feudal no qual a terra era um bem comum para produção camponesa, a propriedade passa a ser cercada (demarcação de terras) tornando-se assim um bem privado de posse dos senhores feudais ou "gentry"

²A **plantation** (também chamada de **sistema de plantation**) é um tipo de sistema agrícola baseado em uma monocultura de exportação mediante a utilização de latifúndios e mão-de-obra escrava. Foi bastante utilizado na colonização da América, principalmente no cultivo de gêneros tropicais e é atualmente comum a países subdesenvolvidos.

foram marcadas por uma maior velocidade na ocorrência de mudanças nas práticas organizacionais, às operações comerciais passaram de uma amplitude local para uma amplitude internacional, acentuando a concorrência entre empresas e tornando os modelos centralizadores das organizações incompatíveis com as mudanças introduzidas, devido a sua inflexibilidade as práticas organizacionais tradicionais não eram capazes de acompanhar o ritmo das mudanças.

Neste contexto surge a estrutura matricial, após a tentativa de introdução de novos modelos, como uma espécie de quebra galho para tentar reavivar a velha estrutura organizacional tradicional, acrescentando a esta estrutura tradicional um esquema lateral de departamentalização por produtos ou serviços para conseguir dinamismo e alcançar uma maior competitividade. No entanto, apesar desta estrutura matricial proporcionar promover certa melhoria, não foi suficiente, pois não removia o emperramento da estrutura funcional, porém suas características foram aproveitadas por meio da fragmentação das organizações em pequenas unidades estratégicas de negócios para torná-las bem mais administráveis e mais ágeis.

Foi neste período que as organizações mudaram sua ênfase na velha concepção de Relações Industriais, visão esta, que foi substituída por uma visão de Administração de Recursos Humanos. Com esta mudança de ênfase nas organizações as pessoas passaram a serem reconhecidas como recursos vivos, não sendo mais consideradas complementos das máquinas e equipamentos que compõem a cadeia produtiva. A tecnologia passou por um profundo desenvolvimento, influenciando assim de forma bastante decisiva a vida das organizações e das pessoas que delas participavam.

A época em que vivemos é denominada a Era da Informação, tendo seu início ao redor de 1990, sua principal característica é a imprevisibilidade acerca das mudanças e velocidade em que ocorre e de forma repentina. O avanço tecnológico que ocorreu neste período transformou o mundo em aldeia global, onde as informações cruzam o planeta em milésimos de segundos. Este fenômeno causou o surgimento de uma economia globalizada, onde os principais recursos organizacionais podem estar disponíveis em qualquer parte mundo em questão de segundos, localizando-se exatamente onde estes recursos possam ser utilizados de forma mais vantajosa para organização.

Os processos organizacionais ganharam mais importância que a estrutura organizacional, tornando as estruturas organizacionais provisórias, que passaram ser definidas e redefinidas de acordo com as necessidades dos processos organizacionais. As organizações do futuro funcionaram sem limites de espaço e tempo, sendo essa estrutura baseada em equipes multifuncionais de trabalho com funções provisórias voltadas para a execução de missões ajustadas de acordo com as necessidades dos clientes. Haverá uma organização virtual interligada eletronicamente e sem papéis, trabalhando melhor e

de forma mais próxima aos clientes onde o recurso principal deixa de ser o financeiro, passando a ser mais importante o conhecimento.

Com essa perspectiva o emprego migra da área industrial para área dos serviços, e o trabalho manual é substituído pelo trabalho mental, indicando um caminho da pós-industrialização fundamentada no conhecimento e no setor terciário. A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: A Gestão de Pessoas, onde as pessoas são consideradas seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções, etc.

As mudanças passaram a ser velozes e constantes, descontinuando os conceitos das velhas organizações tradicionais, focando suas estratégias no conhecimento, privilegiando as inovações e mudanças voltadas ao futuro, criando um contexto ambiental imprevisível e turbulento.

MOTIVAÇÃO

Na perspectiva de Tachizawa (2001) “a organização é um sistema concebido, estruturado e acionado para atingir determinados objetivos utilizando processos que permitam à transformação pertinente a natureza de suas atividades, produzindo assim bens e serviços”.

Os objetivos das organizações variam de acordo com sua missão, podendo ter esta missão fins lucrativos ou não. As organizações existem desde os primórdios, pois os homens são seres sociáveis e tendem a se organizar em grupos para satisfazerem suas necessidades.

O sentido de organização também não é privilégio dos seres humanos, sendo estes presentes também nas maiorias das espécies.

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e as organizações era considerado antagônico e conflitante. Acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos das pessoas (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

PRIMEIROS PASSOS

Os primeiros passos da administração de Recursos Humanos foram elaborados pelo departamento de pessoal, que era responsável pelo recrutamento de pessoas para trabalhar nas fábricas, este departamento tinha como função apenas controlar os fluxos de pessoas que trabalhavam nas unidades fabris. No entanto com o passar do tempo com as mudanças cada vez mais frequentes da necessidade dos mercados, as profissões aceleraram suas mutações.

Conforme Tachizawa (2001, p. 9) esta mudança esta provocando a renovação do modelo de gestão, principalmente na gestão de pessoas, devido à necessidade de sobrevivência no ambiente em que tais organizações atuam. Segundo *The Economist*, nada mudou em 10 séculos de humana do que o mundo do trabalho. A

maioria das atividades praticadas atualmente não existia há 250 anos.

A necessidade de gestão de pessoas de forma eficaz e eficiente fez surgir a partir do antigo departamento de pessoal o setor de administração de Recursos Humanos que tem como objetivo geral gerir todas as atividades ligadas a pessoas dentro das organizações. Segundo Chiavenato (1999) até a década de 50 tinha-se um modelo que vinha desde o final da revolução industrial, que tinha uma forma burocrática chamadas de Relações Industriais, até a década de 90 um modelo mais dinâmico de gestão de pessoas era chamado de Administração de Recursos Humanos, hoje em organizações mais sofisticadas fala-se em Administração de Pessoas. Essas nomenclaturas adquiridas através do tempo demonstram a importância da gestão de pessoas dentro das organizações transformando o simples departamento de pessoal de outrora, em base fundamental para o sucesso das organizações adequando a mão-de-obra aos interesses da organização, produzindo atividades de alta produtividade adaptando as pessoas aos novos tipos de emprego aliando o trabalho humano as novas tecnologias.

A gestão de pessoas tornou-se ferramenta indispensável para o êxito das organizações à medida que forma o capital humano destas, transformando seu corpo de funcionários - ou colaboradores como são chamados os funcionários em diversas organizações - em verdadeiras armas destinadas ao aumento da competitividade da instituição, pois o conhecimento pessoal e adequação as tecnologias são capazes de tornar as organizações mais flexíveis e mais resistentes a crises, determinando assim a sobrevivência desta.

Segundo Chiavenato (1999, p. 5) a mobilização e utilização plena das pessoas em suas atividades dependem da mudança dos conceitos mudando suas praticas gerenciais, ao invés do investimento em produtos, os investimentos estão sendo direcionados para os responsáveis pela criação dos produtos e os interlocutores entre organizações e consumidores finais dos serviços. O objetivo das instituições é justamente perpetuar sua presença na sociedade promovendo a qualidade das suas atividades e da sua produção em diversos aspectos.

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

A atividade de contabilizar as atividades de pessoas se baseou em primeiro momento nas horas trabalhadas, faltas, atrasos tendo como objetivo, o calculo dos valores a serem pagos aos funcionários, sendo que neste campo a gestão de pessoas pouco mudou. Além de exercer estas tarefas hoje em dia o setor de Recursos Humanos agregou outras atividades as suas atribuições.

No Brasil de acordo com Marras (2000, p. 25) uma pesquisa realizada em 1997 pela professora Tose, da Faculdade de Administração Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, baseada em bibliografia principalmente acadêmica e utilizada na construção de sua

dissertação de mestrado, mostra que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil do profissional de RH e suas respectivas épocas, a saber:

A primeira fase antes de 1930, os responsáveis pela administração assumiam uma postura contabilista mais preocupada com os custos das organizações, onde os funcionários eram contabilizados com o que eles vendiam a empresa que era a mão-de-obra e os movimentos financeiros gerados eram registrados contabilmente.

A segunda fase entre 1930 e 1950 tem como seu enfoque principal as leis recentemente criadas por Getulio Vargas, sendo a maior preocupação o acompanhamento da evolução da implantação da nova CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), fortalecendo nessa fase a figura do chefe do setor de pessoal devido ao conhecimento das regras jurídicas impostas pelo novo regime.

Na terceira fase entre 1950 a 1965, foi implantado no Brasil o modelo americano de gestão de pessoas, alavancando as atribuições do setor de Recursos Humanos elevando ao status orgânico de gerência. Foi nesta época que começou a implementação da indústria automobilística. Neste momento tiveram que se realizarem algumas modificações devido às características locais organizacionais, pois o tipo gerencial ainda estava em fase embrionária, ressaltando esta implementação representou para os trabalhadores e para as organizações um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho, foi nessa fase que a área de Recursos Humanos passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

A quarta fase compreendida entre 1965 a 1985 denominada de fase administrativa (ou sindicalista, segundo Tose) criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho à medida que é berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado 'novo sindicalismo'. Nessa fase, registrou-se nova mudança significativa na denominação e na responsabilidade do que até aqui gerente de relações industriais o cargo passou a se chamar gerente de Recursos Humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanística, voltada para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, e sociedade e etc.).

A fase compreendida entre 1985 até os dias atuais é marcada pela utilização estratégica da Administração dos Recursos Humanos, ocorrendo à introdução dos primeiros planejamentos estratégicos de Recursos Humanos atrelados ao planejamento estratégico central das organizações, nesta fase são registrados os primeiros sinais de preocupação em longo prazo das

organizações com seus funcionários, ocasionou a alavancagem do gerenciamento de Recursos Humanos que tinha uma posição gerencial de terceiro escalão – para a qualidade de diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Ao longo dos tempos a administração de pessoas, atingiu o patamar de agente capaz de agregar valor as atividades das organizações, transformando uma divisão outrora meramente burocrática, em fator competitivo e capaz de aperfeiçoar as organizações.

CARÁTER MULTIDISCIPLINAR DA ARH

A Administração dos Recursos Humanos está de forma bastante peculiar ligada multidisciplinaridade, pois ao gerir pessoas focalizando as relações desta com as organizações penetram em universo repleto de componentes que ultrapassam “as paredes das organizações”, estes componentes representam os valores das pessoas que se relacionam com as organizações, tornando tarefa da Administração de Recursos Humanos, transformarem tais componentes em material capaz de inserir nas organizações elemento valorativo, agregando maior valor ao corpo organizacional.

A ARH é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de direito do trabalho, Engenharia de Segurança, de medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética etc. (CHIAVENATO, 2003, p. 105).

A Administração de Recursos Humanos é uma ciência relativamente jovem e não tem sua presença de forma bem definida, difundida entre todas as organizações, tem sua atuação em seu formato mais atualizado apenas em grandes organizações que fazem investimentos maciços no desenvolvimento desta área. No entanto se faz necessário em todos os tipos de organização um maior investimento no desenvolvimento do setor de Recursos Humanos buscando um maior desenvolvimento para organização em si. Para o desenvolvimento da ARH são utilizadas várias técnicas que permitem o aperfeiçoamento do setor, podendo ser estas técnicas aplicadas em diversos níveis da organização bem como aplicadas ao tipo de emprego oferecido por esta. Outro aspecto relevante a ARH é o fato de estar presente não somente dentro das organizações, mas estendendo suas atuações ao ambiente externo destas, sendo principal instrumento de ligação entre o mercado de trabalho³. As informações colhidas pelo setor podem derivar dos mais diversos ambientes internos e externos, sendo colhidas informações que convergem os interesses globais da organização.

³Oferta de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações (CHIAVENATO, 2004, p. 102)

Não há leis ou princípios que determinem à organização da ARH, segundo Chiavenato (2003, p. 169) a ARH é contingencial, dependendo do ambiente onde esta inserida, a sua atuação é determinada pela demanda das tecnologias, das filosofias administrativas, das políticas e diretrizes vigentes, da concepção existente na organização acerca do homem e sua natureza e, sobretudo da quantidade e qualidade dos Recursos Humanos disponíveis, à medida que ocorre a transformação destes fatores, existe também mudança em como Administração de Recursos Humanos deve atuar. A ARH não pode ser definida como um sistema independente onde suas atividades são determinadas a fim de estruturar-se a si mesmo se transformadas no principal objetivo de seu campo de atuação, ou seja, a ARH é principalmente uma ferramenta capaz atingir determinados objetivos determinados de acordo com os objetivos da organização.

OBJETIVOS GERAIS DA ARH

O controle, o planejamento e a organização, tendo em vista o melhoramento do aproveitamento dos Recursos Humanos disponíveis à organização, tornando estes, partem de um sistema integrado e eficiente capaz de alcançar um maior rendimento, atendendo as demandas geradas pelas organizações, de uma forma geral a ARH são os principais responsáveis pela manutenção da mão-de-obra adequadas à organização, habilitando desenvolver as tarefas de maneira objetiva, ou seja, segundo as determinações da organização.

Os objetivos da Administração de Recursos Humanos derivam dos objetivos da organização inteira. Toda s organizações tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma atividade especializada) (CHIAVENATO, 2003, p. 184).

A ARH tem como objetivo central à criação e manutenção de continente de pessoal capaz de atender as necessidades da organização com habilidades e motivação suficiente pra cumprir as determinações atribuídas a os cargos em questão, juntamente com as condições capazes de aplicar as técnicas desenvolvidas para otimização das atividades das organizações, alcançando total aproveitamento dos Recursos Humanos disponíveis.

As demandas originadas das atividades da organização em relação a gestão de pessoas deve atender de forma satisfatória e eficiente os objetivos antes determinados pelos estudos e levantamentos organizados através da aplicação técnicas utilizadas pela ARH, os resultados obtidos devem corresponde a plena satisfação dos requisitos determinados, sendo um instrumento determinante do valor qualitativo das organizações e capaz de demonstrar a capacidade desta em cumprir suas atribuições de forma satisfatória ao público a qual destina-se suas atividades.

A qualidade nas organizações deve ser entendida com uma filosofia que embasa o modelo de gestão, aqui entendido como o conjunto de decisões postas em prática, sob os princípios de qualidade preestabelecidos, com a finalidade de atingir e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades no âmbito das organizações (TACHIZAWA et al., 2001, p. 65).

A ARH tem como objetivo a busca do equilíbrio bilateral entre pessoas e organização, usando como meios para atingir seus objetivos as diversas técnicas desenvolvidas e elaboradas durante todo período de maturação deste setor enquanto peça-chave na organização. A determinação deste objetivo transforma o setor de Recursos Humanos em um dos principais pontos determinantes para tomadas de decisões estratégicas das organizações aliando a ARH a estrutura principal do setor administrativo e de planejamento das organizações.

A ARH tem como característica básica a gestão de pessoas em conformidade com os interesses das organizações e utilizando seu caráter competitivo, portanto segundo Chiavenato (2003, p. 184), o que distingue a ARH das outras áreas da organização é o seu singular ambiente de operações. Administrar Recursos Humanos é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional, por que envolve algumas dificuldades.

As dificuldades básicas da ARH, ainda, conforme Chiavenato (1999, p. 162-163), são as seguintes:

- A. ARH lida com meios, com Recursos Humanos intermediários e não com fins. É uma função de assessoria, cuja atividade fundamental consiste em planejar, prestar serviços especializados, assessorar, recomendar e controlar.
- B. A ARH lida com recursos vivos, extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são pessoas. Esses recursos são importados do ambiente para dentro da organização, crescem, desenvolvem-se, mudam de atividade, de posição e de valor.
- C. Os Recursos Humanos não estão somente dentro da área de ARH, mas principalmente alocados nos diversos órgãos da organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes. Assim, cada chefe ou gerente é o responsável direto por seus subordinados. A ARH é uma *responsabilidade de linha e uma função de staff*.
- D. A ARH preocupa-se fundamentalmente com a *eficiência* e com a *eficácia*. porém, o fato mais concreto de sua existência é que ela não pode controlar os eventos ou condições que as produzem. Isto por que os principais eventos ou condições de suas operações são as atividades das diversas áreas da organização e o comportamento heterogêneo dos participantes.

A ARH trabalha em ambientes e em condições que não determinou e sobre os quais possuem um grau de poder e controle muito pequeno. Daí estar geralmente destinada à acomodação, adaptação e transigência. Somente com clara noção da finalidade principal da organização, com muito esforço e perspicácia, o executivo de ARH poderá conseguir – se é que consegue – razoável poder e controle sobre os destinos da organização.

Os padrões de desempenho e qualidade dos Recursos Humanos são complexos e diferenciados, variando de acordo com o nível hierárquico, com a área de atividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa ou atribuição. O controle de qualidade é feito desde o processo inicial de seleção do pessoal e estende-se ao longo do desempenho cotidiano.

A ARH não lida diretamente com fontes de receita. Aliás, ocorre algum preconceito de que ter pessoal forçosamente implica em ter despesa. Muitas empresas ainda convencionam restritivamente seus Recursos Humanos em termos reducionistas de pessoal produtivo e improdutivo, ou pessoal direto e pessoal indireto. A grande maioria das empresas ainda aloca os seus Recursos Humanos em centros de custos e não em termos de centros de lucro, com realmente devem ser considerados.

Um dos aspectos mais críticos da ARH está na dificuldade de saber se ela está fazendo ou não um bom trabalho. A ARH está cheia de desafios e de riscos não controlados ou não controláveis, não padronizados e imprevisíveis. É um terreno pouco firme e de visão nebulosa em que se pode cometer erros desastrosos ainda que na certeza de se estar jogando corretamente.

As dificuldades das organizações em questão da ARH podem ser consideradas como barreiras para estruturação eficiente e eficaz da ARH, o que contribui para que diversas organizações reduzam as atenções para o setor de gestão de pessoas, pois o medo de errar em procurar a implantação de novas técnicas transforma em fator de risco para organizações.

POLÍTICAS DE RH

A ARH deve disponibilizar políticas de desenvolvimento e manutenção dos Recursos Humanos da organização, sendo que, segundo Chiavenato (2003, p. 180) descreve como políticas de Recursos Humanos atividades que baseiam os parâmetros para o recrutamento interno, que são:

Políticas de Provisão de Recursos Humanos

Onde recrutar, em que e condições e como recrutar os Recursos Humanos;

Crítérios de seleção de Recursos Humanos e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e

- potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização; e)
- c) Como interagir os novos participantes ao ambiente interno das organizações.
- Políticas de aplicação de Recursos Humanos f)
- a) Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho, para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;
- b) Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de Recursos Humanos considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;
- c) Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos Recursos Humanos através da avaliação do desempenho.
- Políticas de manutenção de Recursos Humanos
- a) Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, e posição da organização frente a essas duas variáveis;
- b) Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho;
- c) Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado;
- d) Critérios relativos às condições físicas e ambientais de higiene e segurança que envolve o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;
- e) Relacionamento de bom nível com os sindicatos e representantes do pessoal.
- Políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos
- b) Critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;
- c) Critério de desenvolvimento de Recursos Humanos a médio e longo prazo, visando a contínua realização do potencial humano em posição gradativamente elevadas na organização;
- d) Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional através da mudança de comportamento dos participantes.
- Políticas de monitoração de Recursos Humanos
- Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização;
- Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas dos procedimentos relacionados com os Recursos Humanos da organização.
- As políticas de Recursos Humanos servem de parâmetros para os diversos tipos de recrutamento, e de forma geral ao recrutamento interno que deve ser sempre associado com outros tipos de recrutamento, tendo em vista a manutenção do fluxo de Recursos Humanos satisfatório, criando uma otimização na utilização do potencial dos recursos de forma efetiva.
- O planejamento em gestão de pessoas é um processo decisório no qual a decisão antecipada sobre as pessoas determina suas contratações, pois a organização tem que prever qual mão-de-obra será capaz de atingir os interesses econômicos e financeiros das organizações ao longo dos anos atingindo metas pré-determinadas estrategicamente. O setor de Recursos Humanos tem como princípio fomentar a organização de contingente humano suficiente e adequado a disponibilidade da organização seguindo sua filosofia de gestão, fazendo com que a organização atinja níveis de qualidade iguais ou superiores a os das outras organizações atuantes em seu segmento. Devido a sua multidisciplinaridade a gestão de pessoas deve sempre estar atenta a todos fatores influenciam o comportamento humanos, usando todas as técnicas disponíveis para desenvolver, elaborar, executar as atribuições da ARH.
- Cada organização tem seus próprios objetivos e suas próprias características, tornando vital a escolha e adaptação dos métodos de gestão de pessoas de acordo com o perfil da organização levando-se em consideração o ambiente interno e externo, para melhor formular seus planos de atuação, evitando copiar modelos adotados por outras organizações que tem características diferentes, mesmo atuando no mesmo nicho de mercado. O planejamento em gestão de pessoas deve estar totalmente estruturado e alinhado com as perspectivas da organização, sendo traçado a partir do perfil da organização, “A inserção de pessoas nesse contexto e toda dinâmica para mantê-las motivadas e usufruindo a qualidade de vida no trabalho são a razão de ser e o princípio de qualquer planejamento” (TACHIZAWA et al., 2001, p. 131).
- O processo de gestão de pessoas tem como principal elemento, determinante para criação ou extinção das organizações, o homem, sendo que não importa o tamanho da organização ou nível de mecanização, as organizações será sempre dependente do homem, nem que seja apenas para conhecer suas necessidades. A gestão moderna de pessoa procura de toda forma o alinhamento das pessoas com as organizações, tornadas a gestão destas, um fator estratégico capaz retornar o desenvolvimento

positivo da organização. Deve-se compor um planejamento de gestão de pessoas baseado nas necessidades das organizações formando mão-de-obra adequada mantendo-as com níveis de satisfação compatíveis com sua realidade, atendendo as demandas qualitativas e quantitativas das organizações.

Uma vez caracterizada a gestão de pessoas, deve-se definir o seu fluxo interno mediante uma abordagem sistêmica que possibilite visualizá-la como uma seqüência lógica de informações e decisões envolvendo as pessoas, com direcionamento para dentro, através e para fora da organização (TACHIZAWA et. al., 2001, p.136).

Tendo como ponto de partida as informações disponíveis a ARH, devem-se hierarquizar estas em ordem de importação e agrupá-las em níveis estratégicos e operacionais, a partir dos quais se definem todas as atividades da organização. O processo de gestão tem seu início na busca de pessoas no mercado de trabalho interno ou externo, evoluindo com o remanejamento, ou contratação de pessoas e ainda a manutenção destas nos quadros pessoal da organização, terminando quando há um desligamento por iniciativa de uma das partes.

Segundo Tachizawa et al. (2001, p. 138), tal processo compreende um conjunto de operações que permitem considerar essas pessoas como parte da organização. Simplificada mente pode-se dizer que corresponde à atividade inerente à gestão de pessoas, em termos de:

- Suprimento de pessoas;
- Recrutamento;
- Seleção;
- Integração inicial;
- Colocação/ recolocação interna de mão-de-obra;
- Operacionalização;
- Descrição/ especificação de cargos e carreiras;
- Avaliação de desempenho e potencial;
- Preservação de pessoas;
- Salários e pesquisas salariais;
- Benefícios;
- Prêmio de incentivo;
- Higiene e segurança no trabalho;
- Relações trabalhistas;
- Desenvolvimento de Pessoas:
- Treinamento;
- Capacitação;
- Educação Continuada;
- Desenvolvimento Organizacional:
- Implementação de processos de mudança na organização;
- Clima organizacional;
- Colocação externa de mão-de-obra;
- Registro e Controle:
- Apoio e registro de frequência;
- Ferias;
- Processos de desligamento e rescisões trabalhistas;
- Banco de dados de pessoas;

Folha de pagamento;
Prontuários de empregados;
Higiene e segurança no trabalho;
Negociações sindicais.

A demarcação dos pontos a serem desenvolvidos em gestão de pessoas torna-se fundamental na medida em que a organização aumenta seu nível de integração com pessoas internamente ou externamente.

ABORDAGEM COMPARATIVA SOBRE AS DIVERSAS MODALIDADES DE RECRUTAMENTO

RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Conceitos

Diante da relevância do tema, objeto de estudo, é válido apresentar a visão de alguns estudiosos da área:

Chiavenato (1999, p. 91-92) ao debater sobre o assunto de Recrutamento de Pessoas elaborou alguns conceitos, a saber:

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de Recursos Humanos para abastecer seu processo seletivo.

Recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização.

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Recrutamento é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tentar buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou em ambos.

O recrutamento é o principal elo entre as organizações e o mercado de Recursos Humanos, sendo usado para coletar pessoas que estejam aptas a desenvolver algum tipo de atividade na organização e atender as expectativas contingências suprimindo a demanda por mão-de-obra. A comunicação entre organização e pessoas no mercado de Recursos Humanos é feita através do sistema de recrutamento das organizações, que após estudos e levantamentos das necessidades da organização, torna público seus interesses em ARH, a fim de formar um contingente de profissionais dispostos a ingressar na organização. Para ser eficaz o recrutamento tem que levar em consideração a atribuição de atrair mão-de-obra, ou seja, despertar o interesse das pessoas disponíveis no mercado de trabalho na organização que esta disponibilizando vagas em seus quadros de funcionários.

Este volume da atração será capaz de determinar o nível de qualificação dos funcionários recrutados para ocuparem cargos na organização, pois a disputa por uma vaga obterá um maior acirramento, fazendo com que o profissional com melhor qualificação ocupe o cargo disponível. O recrutamento é capaz de definir o candidato adequado à organização, a partir de uma estruturação da ARH bem definida, com objetivos claros e baseada em estudos realistas sobre as necessidades das organizações.

Segundo Marras (2000, p. 69) “recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de Recursos Humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento a os clientes internos da empresa”.

O caráter atrativo do recrutamento é o responsável pelo início do relacionamento entre as pessoas disponíveis no mercado de trabalho e as organizações, sendo a busca desta relação o principal objetivo de todo sistema de ARH, montado pelas organizações. Neste contexto o recrutamento desenvolve o papel de agente promotor da formação de contingente de pessoas destinados a disputa de vagas na organização. Diversos fatores são determinantes no recrutamento, dentre elas destaca-se a oferta de mão-de-obra no mercado de Recursos Humanos que depende de vários fatores externos às organizações que devem disponibilizar recursos suficientes para contratar pessoas com máximo de qualificação em seu cargo. O volume de recursos a serem disponibilizados, será determinado justamente pela oferta de mão-de-obra no mercado de trabalho.

Segundo Tachizawa et al. (2001, p. 167) Tudo começa com a ida a o mercado para recrutar e selecionar pessoas que interessam à organização. Eis o início da cadeia operacional da gestão de pessoas, o ponto de partida para existência de uma força de trabalho na organização.

A vaga de emprego oferecida passa por diversas etapas antes de serem disponibilizadas e serem usadas como base para o recrutamento, logo após serem analisadas, avaliadas e classificadas, recebe cotações salariais antes de acordo com fatores diversos, ou seja, após a estruturação as determinações são apresentadas a o mercado de forma atrativa as pessoas disponíveis e com qualificação necessária pra ocuparem os cargos oferecidos. O recrutamento eficaz só torna-se possível mediante uma política estruturada de cargos e salários.

1.1.1.1 Origem das Demandas

A demanda por mão-de-obra gerada pelas organizações consiste na motivação principal para estruturação da ARH, sendo principalmente geradas por movimentações externas ou internas às organizações, ou seja, os fatores externos como elevação ou diminuição da atividade econômica levando-se em consideração os índices de desemprego, índices de inflação, mudanças política e os fatores externos como disponibilidade

orçamentária, planos estratégicos, fluxo dos funcionários e os níveis de automação na organização.

Para Chiavenato (1999, p. 83) “O Mercado de trabalho é condicionado por inúmeros fatores como: o crescimento econômico, a natureza e qualidade dos postos de trabalho, a produtividade e a inserção no mercado internacional”.

PROVISÃO PARA RECRUTAMENTO.

Para um recrutamento eficaz devem-se levar em conta os fatores de qualidade e quantidade de Recursos Humanos disponíveis no mercado de trabalho, bem como o nível do capital humano das organizações concorrentes ou atuantes no mesmo nicho de mercado, tendo em vista manter-se sempre atualizado de acordo com a necessidade do mercado e abrindo novos caminhos para evolução permanente da estrutura organizacional. O trabalho de recrutamento permite a organização detectar ou ajustar pessoas de forma adequada as funções, pois o seu prévio planejamento quando bem executado, diminui muito os riscos de erros e equívocos no recrutamento de pessoal e políticas de ARH. O recrutamento pode ser efetuado de formas internas, externas ou usando a combinação das duas técnicas.

O recrutamento deve atuar em mercados de Recursos Humanos de forma segmentada a fim de buscar o profissional mais adequado a cada cargo, se levado sempre em consideração o orçamento previsto e a forma mais eficiente e eficaz de estabelecer as decisões implementadas pela ARH. A convergência das necessidades da organização em Recursos Humanos com o mercado de trabalho onde o recrutamento atuará tem grande chance de sucesso, tornado válida a função primeira do recrutamento, que atração de Recursos Humanos bastante adequados e qualificados de acordo com as necessidades das organizações.

Segundo Marras (2000, p. 69) todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente pelo requisitante da área, através de um documento denominado requisição pessoal.

A folha de pagamento dentro das organizações é um dos principais elementos consumidores de recursos financeiros, determinando de forma importante a saúde financeira da empresa. Segundo Marras (2000, p. 70) a folha de pagamento constitui-se em um grande usuário de recursos financeiros que a empresa disponibiliza para levar adiante suas atividades. Devido o grande aporte financeiro disponibilizado pelas organizações a ARH, o recrutamento deve-se exercer de forma mais ajustável possível, evitando, de forma geral os equívocos, exercendo sua função de forma objetiva de acordo com as determinações da organização. No entanto é tarefa das organizações manterem sua estrutura de cargos e salários bastante atualizada e enxuta, procurando sempre fazer a distribuição de forma justa, uma ARH bem estruturada

favorece o recrutamento e a seleção de pessoas, pois são capazes de demonstrar com clareza a intenção das organizações e atrair qualitativamente e quantitativamente mão-de-obra necessária às organizações.

O MERCADO DO RECRUTAMENTO

Segundo Carvalho et al. (1992, p. 89) na fase de recrutamento, o mercado de trabalho apresenta-se sob as seguintes formas:

- **Ocupado:** os candidatos em potencial já se encontram empregados.
- **Disponível:** os candidatos em potencial estão a disposição da empresa recrutadora.
- **Fixo:** há disponibilidade mais ou menos constante de candidatos em potencial; ex.: datilografas e escriturários etc.
- **Cíclico:** a mão-de-obra só está disponível em certas ocasiões; ex.: Alunos que concluem seus cursos.
- **Limitado/Ilimitado:** depende da localização da empresa em relação a o mercado de trabalho. Se estiver perto, as condições de atração de candidatos serão diferentes da organização que estiver longe do mercado.
- **Abundante:** Existe excesso de mão-de-obra no preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa.
- **Suficiente:** Há equilíbrio entre oferta e a procura de mão-de-obra.
- **Exíguo:** oferta limitada de candidatos para certas vagas.

O problema básico do recrutamento consiste em definir de forma clara e objetiva os as fontes de recrutamento de pessoas adequadas, que estão inseridos no mercado de trabalho, formando um contingente de pessoal necessário ao suprimento de mão-de-obra da organização. A definição das fontes de recrutamento de pessoas serve como base para o fornecimento de mão-de-obra necessária à organização usando os parâmetros determinados por levantamentos e estudos anteriores, que determinam os grupos de pessoas adequadas a cada cargo disponibilizado pela organização. No entanto a não identificação das fontes de Recursos Humanos ou a identificação inadequada que não segue os parâmetros necessários, podem determinar uma seleção ineficiente e ineficaz, levando a organização à sofrerem perdas na coletividade das atividades da organização. As fases preliminares do recrutamento de pessoal são: a identificação, escolha e manutenção das fontes de recrutamento formando um manancial de recursos capaz de atender de forma satisfatória a demanda da organização, sendo a manutenção de uma fonte de recrutamento bem estruturada com candidatos que tenham probabilidade de assumirem os diversos cargos oferecidos pela organização, na eminência de uma necessidade de pessoal.

Segundo Marras (2000, p. 71) fontes de recrutamento são as instancias que devem ser exploradas na busca de Recursos Humanos para abastecer o processo

seletivo da empresa. Entre as fontes de recrutamento mais utilizadas, podem-se citar as seguintes:

- | | |
|----------------------------------|----------------------|
| 1. própria empresa | Funcionários da |
| 2. interno | Banco de dados |
| 3. externos) | Indicações |
| (Sindicatos, associações e etc.) | Cartazes (internos e |
| Universidades, cursos e etc. | Entidades |
| (fornecedores, clientes etc.) | Escolas, |
| Outplacement ou replacement | Outras empresas |
| empregos | Consultorias de |
| | Agências de |
| | Mídia |
| | Consultorias |
| | Headhunts |

DIMENSÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Segundo Tachizawa et al. (2001, p. 151) Os processos dependem do desempenho das pessoas encarregadas das atividades produtivas e de apoio. Como não existe, na atual literatura, uma metodologia completa que possa aplicar à definição e ao dimensionamento da força de trabalho no âmbito das organizações, desenvolvendo uma metodologia própria, levando em consideração as seguintes questões:

- A. Quantas pessoas são necessárias para realizar todas as atividades (volume)?
- B. Os resultados financeiros serão melhores se o contingente de pessoal for menor (lucro)?
- C. Se forem capacitadas, as pessoas poderão dividir o trabalho com menos colaboradores (treinamento)?
- D. O uso da informática pode reduzir o numero de empregados (informatização/automação)?
- E. A contratação de serviços para a execução parcial ou total das atividades meio resultará em economia com pessoal, encargos sociais e trabalhistas (terceirização)?

A resposta a estas perguntas tem como objetivo traçar de forma clara as medidas a serem tomadas pela ARH, determinado os parâmetros necessários para realização do recrutamento, usando como referencia o planejamento estratégico da organização. Os cargos oferecidos pela organização devem obedecer de forma geral a os critérios estabelecidos de acordo com a missão da organização que atender a todos seus clientes da melhor forma na suas atividades e mercado de atuação.

Técnicas para Dimensionamento da Necessidade de Pessoas

Existem várias técnicas para elaboração da previsão de necessidades de Recursos Humanos, tendo estas técnicas níveis complexidade e sofisticação diferenciadas, usando metodologias capazes de prever a demanda de pessoal a curto, médio e longo prazo de forma

abaixo reproduza complexidade e sofisticação das técnicas de previsão em RH:

Estagio 1	Estagio 2	Estagio 3	Estagio 4
Os administradores discutem metas planos e assim tipos e numero de pessoas necessárias a curto prazo. Altamente informal e subjetivo.	O processo anual de planejamento e orçamento inclui as necessidades de Recursos Humanos. Especifica a quantidade e qualidade das necessidades de talento, tanto quanto possível.	Usando analises geradas por computador, examina causas de problema e tendências futuras quanto ao fluxo de talento. Usar computador para aliviar os administradores da tarefa de previsão rotineira (como vagas ou rotatividade)	Modelagem "On Line" e simulação em computador das necessidades de talento, fluxos e custos para ajudar em um processo contínuo de atualização e projeção de necessidades, planos de preenchimento de vagas, oportunidades de carreira e, assim, planos de programa. Proporciona a melhor informação atual possível para decisões gerenciais Troca de dados com outras empresas e com o governo (como dados econômicos de emprego e sociais).

Fonte: Idem, p. 84

Quadro 1 Estágio de elaboração na provisão de RH

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de Recursos Humanos da organização. O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases: o que a organização precisa em termos de pessoas, pesquisa interna, o que o mercado de Recursos Humanos pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar. O planejamento do recrutamento tem a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido.

As técnicas de previsão da demanda de Recursos Humanos é uma atividade que depende da determinação da linha e do staff, que são os geradores demanda de mão-de-obra geralmente sendo especificados os cargos onde serão inseridas as pessoas disponíveis e com habilidades determinadas a cada cargo oferecido pela organização. Geralmente esta demanda é determinada através de uma espécie ordem de serviço que pode ser denominada também de requisição de pessoal (RP), que descreve de forma geral o perfil das pessoas que serão necessárias juntamente com as qualificações necessárias a os cargos disponíveis. A necessidade de contratação funcionários não é determinada pela quantidade de pessoas em atividade, o que realmente determina a necessidade funcionários é o índice de rotatividade de funcionários existente na organização que são mantidos de acordo com

o planejamento estratégico e que seu fluxo é determinado pelos diversos fatores que contribuem para as expectativas evolutivas das organizações.

Segundo Chiavenato (2000, p. 70) normalmente uma RP possui um campo específico para registrar as características mais importantes exigidas pelo cargo para bem desempenhar as funções. Em organização que possui, em sua estrutura orgânica, subsistema de cargos e salários retira esse campo da RP, pois essas informações estão registradas num instrumento já existente, de emissão dessa área, que é a descrição do cargo. A descrição do cargo especifica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da organização e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal.

CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS DE DIVULGAÇÃO DO RECRUTAMENTO

O recrutamento de pessoas utiliza, de forma definida diversos tipos de ferramentas destinadas a divulgar os interesses em Recursos Humanos, visando atrair a mão-de-obra necessária às organizações. A utilização destas ferramentas tem capacidade de impor a o sistema de recrutamento uma maior capacidade atração dos profissionais desejados pela organização, tornando esta ação mais eficiente e eficaz, o inserido corretamente de acordo com planejamento destinado ao recrutamento e

definidos pela linha e pelo staff, descritos na requisição de pessoal de forma clara e objetiva.

Na visão de Carvalho (1992, p. 85) a requisição de RH envolve solicitação, pelas unidades interessadas, dos funcionários necessários ao número de vagas oferecidas. A requisição de empregado é um documento que visa fornecer ao setor de RH da organização a maior soma possível de informações relativas ao candidato, tais como:

- a) Titulo e exigências do cargo;
- b) Experiência Requerida;
- c) Tarefas a executar;
- d) Responsabilidades;
- e) Habilidades exigidas;
- f) Grau de instrução necessário.

A requisição de pessoal torna-se a ferramenta que inicia todo processo de recrutamento envolvendo principalmente a motivação do início do recrutamento que dará início a interação entre organização e pessoas visando estabelecer a cooperação mútua visando obter a realização das atividades organizacionais.

As organizações são constituídas de pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual (CHIAVENATO, 2003, p. 13).

As ferramentas utilizadas para o recrutamento de pessoas após a criação da demanda de Recursos Humanos têm como objetivo a atração de pessoas para organização, motivando a aplicação de técnicas visando divulgar as vagas oferecidas, bem como as vantagens de ingressar nas atividades exercidas pela organização. A divulgação do recrutamento de pessoas envolve um processo de marketing da organização, que intencionalmente leva as pessoas a se motivarem em busca da vaga oferecida pela organização. O recrutamento utiliza o possível ingresso de pessoas na organização como produto a ser vendido, denotando a os cargos disponíveis as qualidades necessárias às pessoas para atingirem seus objetivos de vida.

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo de recrutamento depende de decisão da linha. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida.

Como qualquer atividade de ARH, o recrutamento de pessoal também é uma responsabilidade de linha e de função de staff. A rigor, toda organização deve estar engajada no processo de recrutar pessoas: trata-se de responsabilidade que deve ser compartilhadas nem

todas as áreas e em todos os níveis. Contudo, na maioria das vezes, por falta de tempo ou de preparo, o órgão de recrutamento recebe, por delegação, a incumbência de prestar serviços e consultoria par os demais órgãos.

OBSTÁCULOS A COMUNICAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO

A comunicação entre as pessoas e organização não constitui em uma atividade de fácil manipulação, o setor de Recursos Humanos deve usar de muita sensibilidade, para tornar suas vagas oferecidas em um objeto atraente às pessoas, ultrapassando os diversos obstáculos dispostos neste relacionamento. Segundo Chiavenato (2003, p. 114), na realidade ocorrem três tipos de barreiras à comunicação humana que serão descritas por ele em seguida, essas barreiras podem ser:

Barreiras pessoais: são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações e sentimentos pessoais. As barreiras pessoais podem limitar ou distorcer as comunicações com as outras pessoas.

Barreiras físicas: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um trabalho que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer da aula, a distancia física entre as pessoas, canal saturado e congestionado, paredes que se interpõem entre a fonte e o destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone etc.

Barreiras semânticas: São as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação – com gestos, sinais e símbolos – podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado. As diferenças de língua constituem barreiras semânticas entre as pessoas.

Continuando, o autor apresenta um quadro que demonstra essas barreiras, dispostos em grupos, a saber:

Barreiras humanas	Barreiras físicas	
Limitações Pessoais	Espaço físico	E
Hábitos de ouvir	Distancia	T
Emoções	Interferências físicas	S
Preocupações	Falhas mecânicas	S
Sentimentos pessoais	Ruídos ambientais	D
Motivações	Ocorrências locais	S

Fonte: Idem, p.115

Quadro 2 Barreiras à comunicação humana

TIPOS DE RECRUTAMENTO

O mercado de Recursos Humanos é constituído de um conjunto de candidatos, que podem estar aplicados ou empregados, isto é, trabalhando em algumas empresas, ou disponíveis, desempregado. Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser tanto reais, que estão procurando emprego o pretendendo mudar de emprego, como potenciais, que não estão interessados em procurar emprego. Ocorre que os candidatos aplicados sejam reais ou potenciais, estão trabalhando em alguma empresa, inclusive na nossa. Daí os dois meios de recrutamento: o recrutamento interno e o externo.

Na visão de Chiavenato (2004, p. 115) os diversos tipos de recrutamento têm características, a saber: Recrutamento Interno

- Os cargos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização;
- Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização;
- Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho;
- As oportunidades de emprego melhor são oferecidos aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.

Recrutamento Externo

- Os cargos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização;
- Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos;
- Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados por processo seletivo;
- As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las.

Na visão de Lacombe (2005) o aproveitamento do pessoal da empresa tem a vantagem de motivar todos os empregados da organização valorizando os seus funcionários, gerando perspectivas de ascensão em suas carreiras criando em longo prazo a facilitação de recrutamento de pessoal qualificado, pois estes estão disponíveis na organização, aumentando a rapidez e o nível de acertos acerca das contratações e reduzindo os custos de contratações à quase zero.

O recrutamento externo traz novas pessoas com novas experiências, possibilitando um maior acúmulo de experiências que podem colaborar com aperfeiçoamentos das práticas adotadas pela organização e sensibilizar a

administração para o ambiente externo e o mercado, o ideal seria mesclar os dois tipos de recrutamento.

Técnicas de Recrutamento Interno

De acordo com Chiavenato (2004, p. 114), as principais técnicas de recrutamento interno são as seguintes:

- Oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexo, mas dentro da área de atividade da pessoa);
- Transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade da organização).

Entretanto, para Ribeiro o recrutamento interno envolve os seguintes procedimentos:

- Transferências;
- Promoções
- Promoções com transferências;
- Programas para desenvolvimento de pessoal;
- Plano de carreira.

Técnicas de Recrutamento Externo

Na visão de Chiavenato (2004, p. 116), o recrutamento externo utiliza-se das seguintes ferramentas:

- Anúncios em jornais e revistas;
 - Agências de recrutamento;
 - Contatos com escolas, universidades e agremiações;
 - Cartazes ou anúncios em locais visíveis;
 - Apresentação de candidatos por indicação de funcionários;
 - Consulta aos arquivos de candidatos
 - Banco de dados de candidatos
- Ribeiro (2006, p. 60) vai mais além quando destaca, como fontes de recrutamento externo os diversos elementos elencados abaixo:
- Cadastro de currículos;
 - Anúncio de jornal;
 - Cartazes e panfletos;
 - Apresentação de funcionários;
 - Agência de empregos;
 - Anúncio em emissoras de rádio e serviço de alto-falantes;
 - Estagiários;
 - Contatos com outras empresas;
 - Guardas-mirins;
 - Escala técnicas;
 - Mão-de-obra temporária;
 - Internet

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

NOME EMPRESARIAL

- Hidrofisio – Clínica de Hidroterapia e Fisioterapia S/C Ltda.

NOME FANTASIA

- Hidrofisio

LOGOMARCA



-
-

ENDEREÇO

- Av. Juscelino Kubitschek, 280 Perpetuo Socorro
- Paulo Afonso-BA
- CEP: 48603240
- Telefone: (75) 3281-1516

FORMA JURÍDICA

- Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada

CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA

- CNPJ – 05910520/0001-55

INSCRIÇÃO MUNICIPAL

- 06541-2

NÚMERO DE COLABORADORES

- 06 (seis)

PRODUTOS OFERECIDOS

Serviço de fisioterapia, hidroterapia, cardiologia, fonoaudiologia, natação para crianças

ATIVIDADE PRINCIPAL

Fisioterapia

ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO

Cidade de Paulo Afonso/BA e região circunvizinha

CLIENTELA ATINGIDA

Pessoas físicas e jurídicas (planos de saúde)

MISSÃO

- Reabilitar capacidades motoras, promovendo de saúde e bem-estar, traduzindo essa intenção em valores percebidos pelos clientes, para conquistar sua fidelidade e assegurar o crescimento e a rentabilidade do negócio.

VISÃO

Expandir as atividades e implantar outras áreas de atendimento, diferenciando-se pela excelência, inovação e qualidade nos serviços.

OBJETIVOS

Prestar atendimento de qualidade de forma que o próprio paciente faça a divulgação da empresa; aumentar o número de serviços oferecidos para que as necessidades dos pacientes sejam atendidas no mesmo lugar.

DIAGNÓSTICO

PONTOS FORTES

- Empatia com os pacientes;
- Profissionais competentes;
- Gama de serviços oferecidos;
- Qualidade dos serviços oferecidos;
- Possibilidade dada pela clínica de realizar várias terapias no mesmo local e turno;
- Prestação de assistência domiciliar.

PONTOS FRACOS

- Alto custo com manutenção;
- Inadimplência de contratadora de serviços;
- Desgaste físico dos profissionais de fisioterapia.

OPORTUNIDADES

Implantar novas formas de tratamentos fisioterápicos

AMEAÇAS

Crescente implantação de clínicas do mesmo ramo na cidade

Inadimplência de convênios com órgãos públicos

HISTÓRICO

No ano de 1999, a Senhora Cristiane Carvalho Lima, conclui seu curso de fisioterapia na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), e estando habilitada a exercer a função de fisioterapeuta, inicia o atendimento a pacientes com problemas físicos temporários e/ou crônicos em uma sala particular, na Cidade de Paulo Afonso/BA. Utilizando-se de recursos próprios, procedeu a aquisição de equipamentos necessários as seções de fisioterapia e atendimento aos clientes bem como contratação de atendentes para realizar marcação de consultas e auxiliar na administração do expediente realizado pela fisioterapeuta.

Com o passar do tempo, ocorreu um aumento da demanda dos serviços graças a diversos convênios firmados com empresas jurídicas e órgãos públicos, sendo necessária a adição de mais um profissional de saúde e um auxiliar. Também foi feito investimento no mobiliário de atendimento, construção de uma piscina com capacidade de acrescentar um meio de tratamento conhecido como hidroterapia. Devido aos novos investimentos estruturais e de pessoal, a capacidade de atendimento aumentou, abrindo assim, novo campo de atividades.

Com os investimentos em estrutura aumentou-se muito a capacidade de atendimento fazendo-se necessária a constituição de uma empresa de Sociedade, nascendo a Hidrofisio - Clínica de Hidroterapia e Fisioterapia S/C Ltda., tendo o início de suas atividades como pessoa jurídica em agosto de 2003, inicialmente tendo como sócia a senhora Cristiane Carvalho Lima, detentora de 95% das cotas e a senhora Vanessa Carvalho Lima com 5% das cotas de participação da empresa, tendo em 2006 uma reestruturação de cotas com a transferência por parte da senhora Vanessa Carvalho Lima dos seus 5% em cotas

para a senhora Marilene Lima carvalho. Com a criação da empresa, tornou possível o aumento do leque de convênios associados, fator decisivo para aumento da demanda de serviços. Em contra – partida, com mais investimentos em infra-estrutura, a clínica passou oferecer uma gama maior de serviços, alugando salas para profissionais da área de saúde, fora da especialidade fisioterápica, como médicos e profissionais de educação física, aumentando sua variedade de serviços prestados.

Nos dias atuais a Hidrofisio tem como principal estratégia de negócios o aumento na variedade de serviços oferecidos e a fidelização de seus clientes, procurando aumentar suas receitas em busca de consolidação no mercado regional na área de serviços de saúde. Sua estrutura conta com equipamentos modernos e profissionais qualificados para o atendimento perfeito a seus clientes nas suas necessidades.

ESTRUTURA FÍSICA

Área Construída – 250 m²;

Salas de atendimento – 3(três) unidades;

Salas de Avaliação - 1(uma) unidade;

Salão de equipamentos fisioterápicos – 1 (uma) unidade;

Leitos de seções fisioterápicas- 4 (quatro) unidades;

Banheiros para Clientes – 5 (cinco) unidades;

Piscina 10 X 7 X 1,80 M Coberta com aquecimento – 1 (uma) unidades;

Vestuários - 2 (duas) unidades;

Sala de espera - 1 (uma) unidade;

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

DESCRIÇÃO DE CARGOS

• SÓCIO GERENTE

Exerce a gerência dos serviços administrativos, responsável pelas operações financeiras, elaboração de planejamento estratégico e coordenação das atividades exploradas pela empresa, controlando também recursos financeiros, recursos humanos e recursos materiais.

• DIRETOR DE SERVIÇOS MÉDICOS

Planejam, coordenam e avaliam ações de saúde; definem estratégias para unidades de saúde; administram recursos financeiros; gerenciam recursos humanos e coordenam interfaces com entidades sociais e profissionais.

• MÉDICO CLÍNICO

Planejam atividades nos comércios varejista, atacadista e de assistência técnica; atendem clientes; administram e estruturam equipes de trabalho; gerenciam recursos materiais e financeiros, contratos e projetos; promovem condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade; assessoram a diretoria e setores da empresa.

• FISIOTERAPEUTA

Atendem pacientes e clientes para prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas utilizando protocolos e procedimentos específicos de fisioterapia, terapia ocupacional e ortoptia. Habilitam pacientes e clientes;

realizam diagnósticos específicos; analisam condições dos pacientes e clientes. Orientam pacientes, clientes, familiares, cuidadores e responsáveis; avaliam baixa visão; ministram testes e tratamentos ortópticos no paciente. Desenvolvem programas de prevenção, promoção de saúde e qualidade de vida; exercem atividades técnico-científicas; administram recursos humanos, materiais e financeiros e executam atividades administrativas.

• FONOAUDIÓLOGO

Atendem pacientes e clientes para prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas utilizando protocolos e procedimentos específicos de fonoaudiologia. Tratam de pacientes e clientes; efetuam avaliação e diagnóstico fonoaudiológico; orientam pacientes, clientes, familiares, cuidadores e responsáveis; desenvolvem programas de prevenção, promoção da saúde e qualidade de vida; exercem atividades administrativas, de ensino e pesquisa; administram recursos humanos, materiais e financeiros.

• ENCARREGADO ADMINISTRATIVO

Supervisionam rotinas administrativas em instituições públicas e privadas, chefiando diretamente equipe de escriturários, auxiliares administrativos, secretários de expediente, operadores de máquina de escritório e contínuos. Coordenam serviços gerais de malotes, mensageiros, transporte, cartório, limpeza, terceirizados, manutenção de equipamento, mobiliário, instalações etc; administram recursos humanos, bens patrimoniais e materiais de consumo; organizam documentos e correspondências; gerenciam equipe. Podem manter rotinas financeiras, controlando fundo fixo (pequeno caixa), verbas, contas a pagar, fluxo de caixa e conta bancária, emitindo e conferindo notas fiscais e recibos, prestando contas e recolhendo impostos.

• AUXILIAR DE ENFERMAGEM

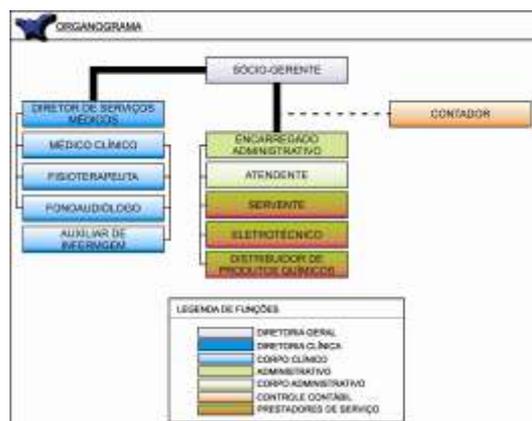
Desempenham atividades técnicas de enfermagem em hospitais, clínicas e outros estabelecimentos de assistência médica, embarcações e domicílios; atuam em cirurgia, terapia, puericultura, pediatria, psiquiatria, obstetrícia, saúde ocupacional e outras áreas; prestam assistência ao paciente, atuando sob supervisão de enfermeiro; desempenham tarefas de instrumentação cirúrgica, posicionando de forma adequada o paciente e o instrumental, o qual passa ao cirurgião; organizam ambiente de trabalho, dão continuidade aos plantões. Trabalham em conformidade às boas práticas, normas e procedimentos de biossegurança. Realizam registros e elaboram relatórios técnicos; comunica-se com pacientes e familiares e com a equipe de saúde.

• ATENDENTE

Recepcionam e prestam serviços de apoio a clientes, pacientes, hóspedes, visitantes e passageiros; prestam

atendimento telefônico e fornecem informações em escritórios, consultórios, hotéis, hospitais, bancos, aeroportos e outros estabelecimentos; marcam entrevistas ou consultas e recebem clientes ou visitantes; averigam suas necessidades e dirigem ao lugar ou a pessoa procurados; agendam serviços, reservam (hotéis e passagens) e indicam acomodações em hotéis e estabelecimentos similares; observam normas internas de segurança, conferindo documentos e idoneidade dos clientes e notificando seguranças sobre presenças estranhas; fecham contas e estadas de clientes. Organizam informações e planejam o trabalho do cotidiano.

ORGANOGRAMA



• SERVENTE

Conserva a limpeza de logradouros públicos por meio de coleta de lixo, varreções, lavagens, pintura de guias apara de grama etc. Lavam vidros de janelas e fachadas de edifícios e limpam recintos e acessórios dos mesmos. Executam instalações, reparos de manutenção e serviços de manutenção em dependências de edificações. Atendem transeuntes, visitantes e moradores, prestando-lhes informações. Zelam pela segurança do patrimônio e das pessoas, solicitando meios e tomando providências para a realização dos serviços.

• CONTADOR

Legalizam empresas, elaborando contrato social/estatuto e notificando encerramento junto aos órgãos competentes; administram os tributos da empresa; registram atos e fatos contábeis; controlam o ativo permanente; gerenciam custos; administram o departamento de pessoal; preparam obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes e administra o registro dos livros nos órgãos apropriados; elaboram demonstrações contábeis; prestam consultoria e informações gerenciais; realizam auditoria interna e externa; atendem solicitações de órgãos fiscalizadores e realizam perícia.

• ELETROTÉCNICO

Planejam atividades do trabalho, elaboram estudos e projetos, participam no desenvolvimento de processos, realizam projetos, operam sistemas elétricos e executam manutenção. Atuam na área comercial, gerenciam e treinam pessoas, asseguram a qualidade de produtos e serviços e aplicam normas e procedimentos de segurança no trabalho.

• DISTRIBUIDOR DE PRODUTOS QUÍMICOS

Planejam atividades nos comércios varejista, atacadista e de assistência técnica; atendem clientes; administram e estruturam equipes de trabalho; gerenciam recursos materiais e financeiros, contratos e projetos; promovem condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade; assessoram a diretoria e setores da empresa.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A abordagem da realidade no saber científico se dá a partir de métodos, procedimentos e técnicas, que devem estar de acordo com a natureza do sujeito e do objeto a serem investigados. O método procurar evidenciar a postura do investigador, prever os passos necessários a fim de garantir tanto a exequibilidade de todo o processo como sua qualidade.

Assim entende-se que uma pesquisa de caráter científico, portanto, uma monografia, deve ser feita a partir de um método, de uma metodologia. O método científico, segundo Vergara (2003), “significa um caminho, um forma lógica de pensamento”, designa um conjunto de procedimentos e de regras utilizadas para atingir um objetivo desejado.

No campo da ciência são vários os métodos, mas cada área tem suas particularidades e nas ciências humanas as pesquisas geralmente não adotam a experimentação, mais comum nas ciências biológicas e da saúde, na química e na física. Na área da Administração, Ciências Contábeis e Economia, as pesquisas tendem a ser do tipo não experimental, ou seja, aquela em que o pesquisador observa, registra, descreve, analisa e correlaciona os fatos sem, no entanto, manipular diretamente as variáveis, interferindo na realidade.

A descrição da metodologia a ser utilizada vai depender das escolhas que a pesquisa fizer e dos passos necessários para atingir os objetivos propostos. Por isso para definir uma metodologia adequada, faz-se necessário uma classificação dos tipos de pesquisa, conforme critérios adotados por autores.

A referida pesquisa foi então desenvolvida a partir da classificação feita por Vergara (2003, p. 46), quanto aos fins ou objetivos:

- **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. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação”.

- **Aplicada:** “motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática”.

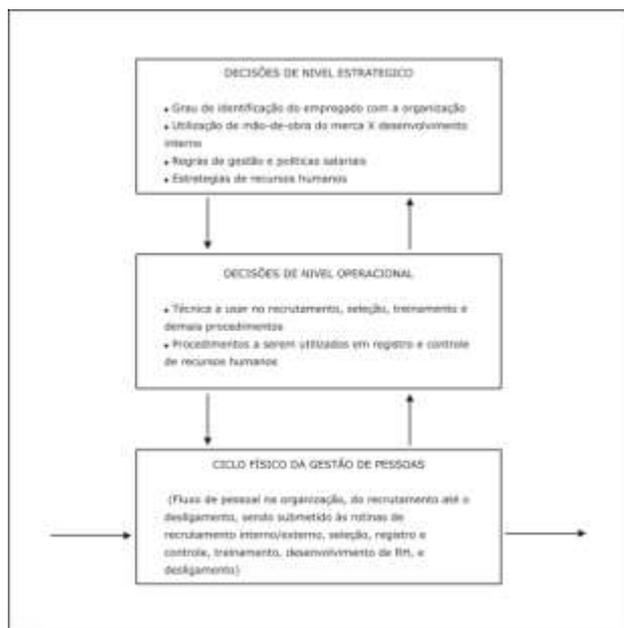
Quanto aos meios de investigação (procedimentos) a pesquisa se qualifica como:

- **Bibliográfica:** “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

- **Estudo de caso:** “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como família, produto, empresa órgão público, comunidade ou mesmo país”. Essa é desenvolvida a partir de análise de uma determinada organização.

A pesquisa pode ser considerada ainda como **Qualitativa**, segundo a natureza dos dados, pois “preocupa-se com interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as suas práticas” (Gonsalves, 2001, p. 68).

Para o estudo de implantação de um modelo de recrutamento foi utilizado o modelo proposto por Tachizawa et al. (2001, p. 98) demonstrado a seguir.



idem

Ilustração 1 Figura 2, p. 98

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será desenvolvido um projeto, cuja finalidade, é contribuir com a empresa Hidrofisio na implantação de estratégias de Administração de Recursos Humanos, mais especificamente o Recrutamento de Pessoas, de forma a atrair mão-de-obra de boa qualidade,

suprindo de forma eficiente e eficaz as necessidades dos recursos humanos desta empresa.

TÍTULO DO PROJETO

Proposta de um modelo de Recrutamento de Pessoas para aplicação na empresa Hidrofisio - Clínica de Hidroterapia e Fisioterapia S/C Ltda.

PROBLEMÁTICA

Segundo Ribeiro (2006, p. 51) "Admissão de pessoal é um processo contínuo, que costuma ocorrer em determinado mercado (de Recursos Humanos e de Trabalho), no qual competem indivíduos e organizações". Neste contexto, devido à necessidade contínua de reformulação, complementação e ampliação da capacidade do setor de Recursos Humanos da empresa, questiona-se: como manter a oferta de Recursos Humanos em equilíbrio com a demanda produzida pela empresa através do Recrutamento de Pessoal?

HIPÓTESE

Caso a HIDROFISIO adote um modelo de Recrutamento de Pessoal, com ações internas, ações tecnológicas e comunicação contínua com o mercado de trabalho, provavelmente terá um melhor aproveitamento no preenchimento das vagas de trabalho, que surgirão ao longo do tempo de atividade da clínica.

JUSTIFICATIVA

Sabe-se que o recrutamento de pessoas é etapa crucial, na atração de pessoas às organizações, sendo responsável pela manutenção do equilíbrio entre oferta e demanda de Recursos Humanos dentro das organizações, bem como o aumento do potencial qualitativo dos Recursos Humanos disponíveis à organização. Diante destas características inerentes ao Recrutamento de Pessoas, torna-se necessária a aplicação estruturada deste instrumento utilizado pela administração das organizações, visando obter resultados cada vez mais satisfatórios, aumentando o êxito das ações da Administração Recursos Humanos cumprindo as exigências e atingindo as metas traçadas no planejamento estratégico da organização.

Propõe-se a criação de um modelo estruturado capaz de atrair os Recursos Humanos necessários à clínica Hidrofisio.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Propor à HIDROFISIO a implantação de um modelo de Recrutamento de Pessoas capaz de disponibilizar com a maior eficiência e eficácia, pessoal qualificado necessário ao pleno funcionamento das atividades da empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Fornecer à empresa um instrumento que contribua para identificar no mercado de trabalho, profissionais capacitados às vagas de trabalho oferecidas pela empresa; Consolidar uma linha de comunicação entre a empresa e o mercado de trabalho dos profissionais referentes às ocupações dispostas no quadro de trabalho da empresa; Manter o equilíbrio entre oferta e demanda de Recursos Humanos da Empresa; Implantar uma política de Recrutamento de Pessoas, estruturada no conhecimento do mercado de trabalho e nas necessidades da organização; Criar um modelo de obtenção de informações detalhadas sobre mão-de-obra disponibilizadas a empresa, para um controle mais eficiente dos recursos Humanos; Ajustar as ferramentas de Recrutamento de Pessoas às necessidades da organização.

METODOLÓGIA

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Para a realização do diagnóstico empresarial foi criado um questionário aplicado a Senhora Cristiane Carvalho Lima, sócia gerente da HIDROFISIO, sendo este transcrito a seguir:

1. Qual estratégia é utilizada para o Recrutamento de Pessoas na sua Organização?
 - ▶ No momento a empresa não utiliza nenhuma estratégia para o Recrutamento de Pessoas.
2. Como a empresa mantém ligação com o mercado de trabalho?
 - ▶ A ligação com o mercado, atualmente está disposta de forma unilateral, onde os profissionais buscam a empresa, apenas pela divulgação das atividades da empresa no mercado de atuação desta, sendo que a empresa não realiza nenhuma iniciativa de busca destes profissionais.
3. Há alguma orientação nas normas da empresa, dedicada a controle do fluxo destes profissionais que buscam de forma voluntária sua organização?
 - ▶ Embora os profissionais busquem a empresa oferecendo seus préstimos, não existe nenhuma forma pré-estabelecida de controle deste pessoal que nos procura. •
4. Levando-se em conta que não existe nenhuma forma de Recrutamento de Pessoas, sendo utilizada de forma estruturada, que procedimentos foram utilizados para recrutar os colaboradores que trabalha hoje em sua empresa?
 - ▶ No caso dos funcionários que hoje trabalham na empresa, foram na maioria dos casos indicações de profissionais por pessoas idôneas e conhecidas pela diretoria da empresa. •
5. Existe dificuldades de contratação de pessoal em sua empresa?
 - ▶ Sim, o não alocamento de opções para contratação, às vezes provocam atrasos na produção dos serviços devido à dificuldade de substituição de profissionais e aumentos do quadro de funcionários, o que em certa medida pode acarretar perdas financeiras. •
6. A senhora pretende de alguma forma, estruturar o sistema de Recrutamento de Pessoas de sua organização?
 - ▶ No momento estou procurando um projeto estruturado capaz de atender as necessidades da Hidrofisio com boa qualidade e baixo custo, ou seja, um sistema eficiente. •
7. A senhora considera sua organização, um empreendimento em expansão?
 - ▶ Sim, considero

8. Qual o principal indicador desta possível expansão?

▶ O aumento do fluxo de clientes que a cada dia é registrado em nosso controle.

IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA

Levando em consideração a falta de uma estrutura destinada a o recrutamento de pessoas, por parte da HIDROFISIO, percebeu-se a necessidade da formulação de instrumento capaz de oferecer a empresa estratégias capazes de contemplar de forma eficiente e eficaz sua estrutura de recrutamento pessoas, tornando-o perfeito para atendimento das necessidades da empresa.

LEVANTAMENTO DE ESTRATÉGIAS

Para propor um modelo de Recrutamento de Pessoal, que venha contribuir para a clínica Hidrofisio, deverão ser desenvolvidas estratégias com ações internas, ações com bases tecnológicas, e desenvolvimento da integração com o mercado de trabalho. Assim deverá ser levado e consideração o modelo proposto por Tachizawa et al. (2001, p. 98), composto das seguintes etapas:

Ações Internas

Entre as várias ações que a organização poderá implantar, recomenda-se:

- Identificação do empregado com a organização: definir o perfil do funcionário necessário à organização;
- Utilização de mão-de-obra do mercado versus desenvolvimento interno: dimensionar a utilização de profissionais de acordo com a real estrutura de negócios da empresa;
- Regras de gestão e políticas e salariais: definição da política de gestão de Recursos Humanos definindo cargos e salários, e suas respectivas políticas;
- Estratégias de Recursos Humanos: definição da estratégia de gestão de Recursos humanos necessários, para dimensionamento e escolha de sincronias de Recrutamento.

Ações Tecnológicas

Recomenda-se o acompanhamento das inovações estratégicas, e na medida do possível introduzi-las na organização. Dentre estas ações, destacam-se:

- Criação de um banco de currículos (Apêndice A);
- Elaboração de Cartazes e panfletos (Apêndice B);
- Indicação de contatos pelos funcionários;
- Atração de estagiários nas escolas e outras entidades;
- Disponibilização de site na internet.

AVALIAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO

Para melhor avaliação dos resultados obtidos pela aplicação das Estratégias de Recrutamento de Pessoal podem ser utilizados métodos como:

- Pesquisas com o mercado de trabalho: Elaboração de um questionário, aplicando às pessoas que atenderam o chamado das fontes de recrutamento, tendo como objetivo a avaliação do nível de satisfação com as especificidades dos métodos de recrutamento usados pela empresa (Apêndice C);
- Pesquisas com Público interno: Elaboração de um questionário de pesquisa, aplicando às pessoas que utilizam os serviços prestados pela empresa após todas as etapas do processo seletivo (Apêndice D).

ORÇAMENTO

Considerando que o Banco de currículos foi criado pelo pesquisador, não haverá custos para Hidrofisio. Entretanto, caso a proposta seja aceita terá um orçamento na seguinte proporção:

QUANTIDADE	PRODUTO	PAGAMENTO	VALOR
1	SITE	MENSAL	15,90
1	HOST	ANUAL	40,00
TOTAL			55,90

Quadro I. Orçamento para implantação de banco de currículos On-Line.

CRONOGRAMA





INFORMATIVO TÉCNICO DO SEMI-ÁRIDO GRUPO VERDE DE AGROECOLOGIA E ABELHAS (GVAA)

Artigo Científico

CONCLUSÕES

Observou-se na Hidrofisio inexistência de um sistema estruturado de interação com o mercado de trabalho dos profissionais necessários a esta organização, que provavelmente contribuiria para uma melhor formação de seu quadro de colaboradores, neste contexto a sugestão de novas técnicas e elaboração de ferramentas direcionadas ao recrutamento de pessoas seria responsável por trazer informações mais precisas e diminuição de custos relacionados aos recursos humanos.

A implantação das ferramentas sugeridas pode contribuir para empresa na medida em que as contratações possam alcançar as pessoas que estão de acordo com as pretensões da empresa, ou seja, preenchendo o perfil desejado pela empresa de forma efetiva, evitando com isso à frustração das contratações equivocadas, que em certa medida podem acarretar um significativo prejuízo financeiro a empresa, tendo em vista que está empresa trabalha com serviços direcionados à área de saúde pessoal, e tem com isto uma enorme responsabilidade, podendo ser responsabilizada por erros de colaboradores que não tenham a capacidade necessária para o desenvolvimento desta atividade. Com o sistema de recursos humanos desestruturado, há a possibilidade de que alguns profissionais que não tenham competência comprovada possam ser contratados, pois não há a devida coleta de dados a respeito deste.

• Outro fator importante é a interação com o mercado de trabalho. Com a disponibilização do cadastro de currículos na internet, os profissionais interessados em fazer parte dos quadros da empresa podem de forma ágil e precisa realizar o cadastro a qualquer hora, pois o sistema de internet oferece total disponibilidade aos que a acessa. Este mesmo poderá ainda atualizar seus dados na medida em que for acrescentando mais conhecimentos ao seu currículo.

A facilidade de acesso é um dos fatores que mais interessa à empresa, proporcionando uma oferta equilibrada de mão de obra necessárias organização, inibindo a falta de profissionais em momentos de grande necessidade.

A confecção de cartazes e panfletos com a afixação destes em locais estratégicos podem levar outros tipos de profissionais que não tem acesso a internet, servindo de complemento para da ferramenta utilizada na internet para atingir o maior numero de pessoas possíveis imprimindo um leque maior de opções a empresa.

A indicação feita pelos colaboradores da própria empresa torna-se uma ferramenta extremamente útil, pois

os colaboradores emprestam sua credibilidade para analisar os possíveis candidatos que elas venham indicar, diminuindo, com isso a possibilidade de ocorrer contratações equivocadas sem compromisso com as atividades da empresa.

Diante dos progressos que podem ser obtidos com a implantação destas ferramentas, demonstrando suas vantagens espera-se que a empresa acate a sugestão, fazendo com que a empresa possa definitivamente obter a qualidade desejada em seus serviços, com maior rentabilidade dos seus negócios propiciando cada vez mais a sua solidificação em seu nicho de mercado, ultrapassando as barreiras da concorrência e dos prejuízos financeiros.

RECOMENDAÇÕES

Além da proposta mencionada anteriormente, que se for implantada, provavelmente, irá contribuir de forma significativa para o sucesso da empresa, através da consolidação do seu setor de Recursos Humanos, possibilitando a obtenção de várias melhorias na prestação de seus serviços oferecidos aos seus clientes, recomenda-se ainda:

Procurar sempre obter o feedback de suas ações de melhoria;

Manter uma constante avaliação de suas atividades junto a clientes internos e externos;

Direcionar o planejamento estratégico em busca da formação de um conceito positivo de suas atividades junto aos clientes;

Focalizar suas ações nos pontos fortes da empresa, buscando realçá-los sempre, para que se tornem uma marca de seus serviços;

Estreitar o relacionamento com seu público-alvo.

REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS

CHIA VENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Recursos Humanos. 7. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.

1) *Mestrando em Sistemas Agroindustriais UFCG – CCTA Pombal PB E-mail decio.lima@gmail.com*
2) *Prof. D.Sc*
3) *Prof. UEPB*

4. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira de & NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

HUBERMAN, Leo. História da Riqueza do Homem. 21. ed. revista. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WIKIPEDIA. Cercamentos. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cercamentos>.

Acesso em: 03.jun.2007

_____. Plantation. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Plantation>.

Acesso em: 03.jun.2007.