

UniSALESIANO
Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*
Curso de Administração

Lucas Gustavo Fernandes
Fernando Teixeira Candiotti

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA
VIARONDON CONCESSIONÁRIA DE RODOVIAS

LINS – SP
2017

LUCAS GUSTAVO FERNANDES
FERNANDO TEIXEIRA CANDIOTTI

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
PESSOAS NA VIARONDON CONCESSIONÁRIA DE RODOVIAS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Banca Examinadora do
Centro Universitário Católico Salesiano
Auxilium, curso de Administração, sob a
orientação do Professor Dr. Eduardo
Teraóka Tofoli e orientação técnica do
Prof^a. Me. Jovira Maria Sarraceni.

Candiotti, Fernando Teixeira; Fernandes, Lucas Gustavo
C223i A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de
Pessoas na Viarondon Concessionária de Rodovias / Fernando
Teixeira Candiotti; Lucas Gustavo Fernandes - - Lins, 2017.
58p. il. 31 cm.

Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico
Salesiano *Auxilium* - UniSALESIANO, para graduação em
Administração, 2017.

Orientadores: Jovira Maria Serraceni; Eduardo Teraóka Tofoli

1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Viarondon. I Título

CDU 658

LUCAS GUSTAVO FERNANDES
FERNANDO TEIXEIRA CANDIOTTI

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
PESSOAS NA VIARONDON CONCESSIONÁRIA DE RODOVIAS

Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium* para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____/____/2017.

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Eduardo Teraóka Tofoli

Titulação: Doutor em Engenharia de Produção pela Unimep.

Assinatura _____

1ª Prof (a): _____

Tiulação: _____

Assinatura _____

2ª Prof (a): _____

Tiulação: _____

Assinatura _____

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, familiares, amigos e mestres.

Fernando

Dedico este trabalho a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para realização deste trabalho, agradeço a Deus por ter me sustentado nessa caminhada. Agradeço aos meus familiares que me incentivaram a prosseguir, aos meus amigos e aos mestres que me ensinaram o verdadeiro significado da profissão.

Fernando

Dedico:

Aos meus familiares, amigos e professores que contribuíram para a
elaboração desse trabalho.

Dedico especialmente para minha mãe Edna Marisa ao meu pai Ademir
Fernandes e ao meu irmão Tiago Fernandes.

Lucas

Além dos meus familiares, que sempre me apoiaram, quero agradecer em especial a Deus que me deu a oportunidade de poder estar realizando um sonho, não só um sonho meu, mas um sonho dos meus pais em ver seu filho finalizando uma faculdade. Agradeço também aos meus amigos que sempre estiveram juntos, ajudando de alguma forma. E aos mestres que me ensinaram todo o significado dessa profissão.

Lucas

RESUMO

O recrutamento e a seleção de pessoas por organizações e as formas como esses processos ocorrem foi à motivação para os autores desenvolverem o presente trabalho. A empresa escolhida para estudo de caso atua na área de infraestrutura de rodovias por meio de concessão e tem por objetivo manter a qualidade da rodovia sob sua responsabilidade, além de atender a um contrato de longo prazo, com o compromisso de prioritariamente contratar colaboradores residentes próximos à localização da rodovia. O trabalho apresenta a ViaRondon e toda a sua estrutura. Em seguida faz uma breve apresentação teórica sobre recrutamento e seleção de pessoal. As organizações contemporâneas têm se dedicado cada vez mais aos processos de recrutamento e seleção de pessoal e a empresa do estudo de caso é um exemplo. Por meio de cadastro de currículo em sua página oficial na rede mundial de computadores mantém um acervo atualizado e de busca rápida para seleção de pessoal. Porém, não se descarta o recrutamento interno. A economia atual tem reflexos diretos no recrutamento e seleção de pessoal, uma vez que há mão de obra qualificada disponível no mercado. A pesquisa realizada confirma a importância da realização de recrutamento e seleção para a empresa do estudo de caso, concluindo que o investimento nestes momentos favorece a contratação de colaboradores adequados aos cargos ofertados. Como proposta de intervenção sugere-se que as condições de recebimento de currículos sejam claras aos candidatos que se dispuserem a atuar na empresa. Encerra-se o presente trabalho com a clara intenção de este servir como fonte de pesquisa para novos estudos na área e no tema como mecanismo para a prospecção de pessoal de forma mais adequada às organizações e que os estudos sejam ampliados.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. ViaRondon.

ABSTRACT

The recruitment and selection of people by organizations and the ways these processes occur was the motivation for the authors to develop the present work. The company selected for case study works in the area of highway infrastructure through concession and aims to maintain the quality of the highway under its responsibility, in addition to attending a long-term contract, with the commitment of priority to hire nearby residents to the location of the highway. The work presents ViaRondon and its entire structure. He then gives a brief theoretical presentation on recruitment and selection of staff. Contemporary organizations have been increasingly dedicated to staff recruitment and selection processes, and the case study company is an example. By means of curriculum register in its official page in the world-wide network of computers maintains an updated collection and of fast search for selection of personnel. However, internal recruitment is not ruled out. The current economy has direct repercussions on the recruitment and selection of personnel, since there are skilled manpower available in the market. The research confirms the importance of carrying out recruitment and selection for the company of the case study, concluding that the investment in these moments favors the hiring of suitable employees to the positions offered. As a proposal for intervention it is suggested that the conditions for receiving curricula be clear to the candidates who are willing to work in the company. The present work closes with the clear intention of this service as a source of research for new studies in the area and in the theme as a mechanism for prospecting staff in a more appropriate way to the organizations and that the studies are expanded.

Keywords: Recruitment. Selection. ViaRondon.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Trecho de administração da ViaRondon.....	17
Figura 02: Praças de pedágio da ViaRondon	18
Figura 03: Logomarca da ViaRondon	19
Figura 04: Serviço de Atendimento ao Usuário – SAU	24
Figura 05: Fontes de Recrutamento	28
Figura 06: Fases do Recrutamento.....	28
Figura 07: Fases da seleção para um candidato	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.....	30
Quadro 02: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo.....	31
Quadro 03: Os principais aspectos e as respectivas ferramentas de uma empresa	39
Quadro 04: Exemplos de políticas de Recursos Humanos.....	40
Quadro 05: Contornos gerais das políticas de Recursos Humanos	42

LISTA DE SIGLAS

ARTESP: Agência de Transporte do Estado de São Paulo

BSC: *Balanced score card*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO I – VIARONDON.....	15
1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	15
1.1 ViaRondon Concessionária de Rodovia S. A.	15
1.2. Missão valores e visão da empresa	15
1.2.1 Missão.....	16
1.2.2 Valores	16
1.2.3 Visão	16
1.3 História da Empresa.....	16
1.3.1 Investimentos na infraestrutura e melhoria para a região	18
1.4 Logomarca da ViaRondon Concessionária de Rodovia S.A.	19
1.5 Política da Empresa	20
1.6 Evolução e investimentos.....	21
1.7 Programa de concessões estaduais	22
1.8 Centro de controle operacional e segurança.....	23
1.9 Serviço de atendimento ao usuário	24
1.10 Tecnologia.....	24
CAPÍTULO II – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	26
1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS.....	26
1.1 Fontes de recrutamento	27
1.1.1 Recrutamento interno.....	29
1.1.2 Recrutamento externo.....	31
1.1.3 Recrutamento misto	32
1.2 Seleção de pessoal.....	33
1.3 Gestão de pessoas	36
1.3.1 A gestão estratégica de pessoas e a gestão de desempenho	42
1.4 Captação de talentos	45
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO – VIARONDON.....	46
1 INTRODUÇÃO À PESQUISA.....	46

1.1	Procedimentos administrativos utilizados pela empresa	47
1.1.1	Recrutamento e seleção	47
1.1.2	Divulgação da vaga disponível na empresa	48
1.1.3	Triagem dos currículos	49
1.1.4	Entrevistas	50
1.1.5	Seleção final e contratação	52
1.1.6	Contratação e treinamento	52
1.2	Breves considerações sobre a pesquisa.....	53
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO		54
CONCLUSÃO.....		55
REFERÊNCIAS		56
APÊNDICES.....		59

INTRODUÇÃO

Na atualidade as organizações necessitam estar em consonância com o mercado de recursos humanos. É neste espaço que estão disponíveis todos os possíveis candidatos às vagas abertas no mercado de trabalho.

Neste caso, há relação intrínseca entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos, sendo assim um dependente do outro. Vale a chamada Lei da Oferta e Procura onde o comportamento de um é o inverso para o outro.

No Brasil, no momento atual (segunda década do século XXI) a crise econômica tem afetado diretamente o mercado de recursos humanos, que de acordo com Chiavenato (2010) encontra-se em situação de excesso de candidatos e escassez de vagas, oferta de recursos humanos e competição entre os candidatos.

É neste contexto que o presente trabalho foi desenvolvido e que se reflete diretamente na pesquisa apresentada.

O estudo do referencial teórico enriqueceu a análise da pesquisa, uma vez que a empresa do Estudo de Caso é uma organização moderna, atrelada aos conceitos contemporâneos da administração.

O trabalho está organizado em três capítulos para proporcionar ao leitor uma coerência de ideias.

O primeiro capítulo apresenta a empresa ViaRondon, na qual foi realizado o estudo de caso. A apresentação da empresa, que é concessionária de rodovias, especificamente no trecho da Rodovia Marechal Rondon que se inicia no município de Bauru (Km 336,5 sentido Oeste) e encerra-se no município de Castilho (Km 667,63 sentido Oeste) ocorre de forma bem detalhada de modo a promover todo o registro de sua estrutura organizacional e funcional, bem como sua ação ao longo do trecho sob sua administração.

Destaque-se a estrutura que a empresa possui na área de atuação e o cuidado para com seus usuários, colaboradores e clientes.

Já no segundo capítulo, este trabalho dedica-se ao referencial teórico sobre o tema central, o recrutamento e seleção de pessoal para as organizações.

Pautado nos estudiosos sobre o tema, o capítulo descreve as vantagens e desvantagens de distintos processos de recrutamento e de seleção de pessoal para as organizações.

Faz um breve registro sobre a gestão de pessoas e a importância desta para o capital humano nas organizações: motivar os talentos existentes e captar novos talentos.

Na sequência, no terceiro capítulo apresenta-se a pesquisa com profissionais que atuam na empresa do Estudo de Caso, acerca do recrutamento e seleção de colaboradores para a mesma. O registro da pesquisa demonstra que a empresa se empenha no recrutamento e seleção de pessoal, com um destaque para a preocupação de treinamento também.

Para desenvolver a pesquisa, foram realizadas a entrevista semi-estruturada, no método quanti-qualitativo com vistas a embasar a construção dos argumentos para a análise do Estudo de Caso.

Como proposta de intervenção sugere-se que na página virtual da empresa, onde são cadastrados currículos por candidatos interessados em se tornarem colaboradores da empresa, sejam apresentadas algumas frases para nortear o interesse destes, tais como: tempo de reserva de currículo, condições de reenvio, agradecimento pelo envio, entre outras pertinentes ao tema.

Conclui-se que o tema é amplo, que necessita de constantes estudos para manter a contextualização em relação ao recrutamento e seleção de pessoal.

CAPÍTULO I

VIARONDON

1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Importante salientar, que todas as informações sobre a empresa e seu funcionamento, foram cedidas pela ViaRondon, por meio do sítio eletrônico na rede mundial de computadores.

1.1 ViaRondon Concessionária de Rodovia S.A.

A Empresa está situada na Cidade de Lins, Estado de São Paulo, com sede administrativa à Rua Argemiro Sandoval, nº 30, sobreloja, Jardim Americano, CEP 16400-679, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 10.635.691/0001-53, inscrita no IE (Inscrição Estadual), sob o nº 419.134.274.122.

1.2 Missão, valores e visão da empresa

O estabelecimento de missão, visão e valores de uma empresa, ré fundamental para dar a esta e aos seus colaboradores o caminho que os orienta a atingir seus objetivos. O tripé formado pela missão, visão e valores representa a identidade da empresa ou da instituição. Todos precisam ter conhecimento claro do propósito, da razão e da existência da empresa (DAL' BÓ, 2009).

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa (DRUCKER, 1999, p. 35).

Assim, apresenta-se na sequência a missão, visão e valores da ViaRondon, empresa do estudo de caso deste trabalho.

1.2.1 Missão

Para a ViaRondon, sua missão está em prestar serviços de infraestrutura em rodovias municipais, estaduais, federais e telecomunicações, promovendo o desenvolvimento social, econômico e ambiental das comunidades onde atua e a geração de resultados que superem as expectativas dos acionistas.

1.2.2 Valores

O caminho do Grupo BRVias, ao qual a ViaRondon está integrada será norteado por valores como a inovação, comprometimento, responsabilidade socioambiental, humanização e transparência.

1.2.3 Visão

Ser uma empresa de referência no segmento de infraestrutura, capaz de satisfazer seus clientes e acionistas por meio de soluções inovadoras e sustentáveis é a visão que a empresa ViaRondon apresenta para seus colaboradores e clientes.

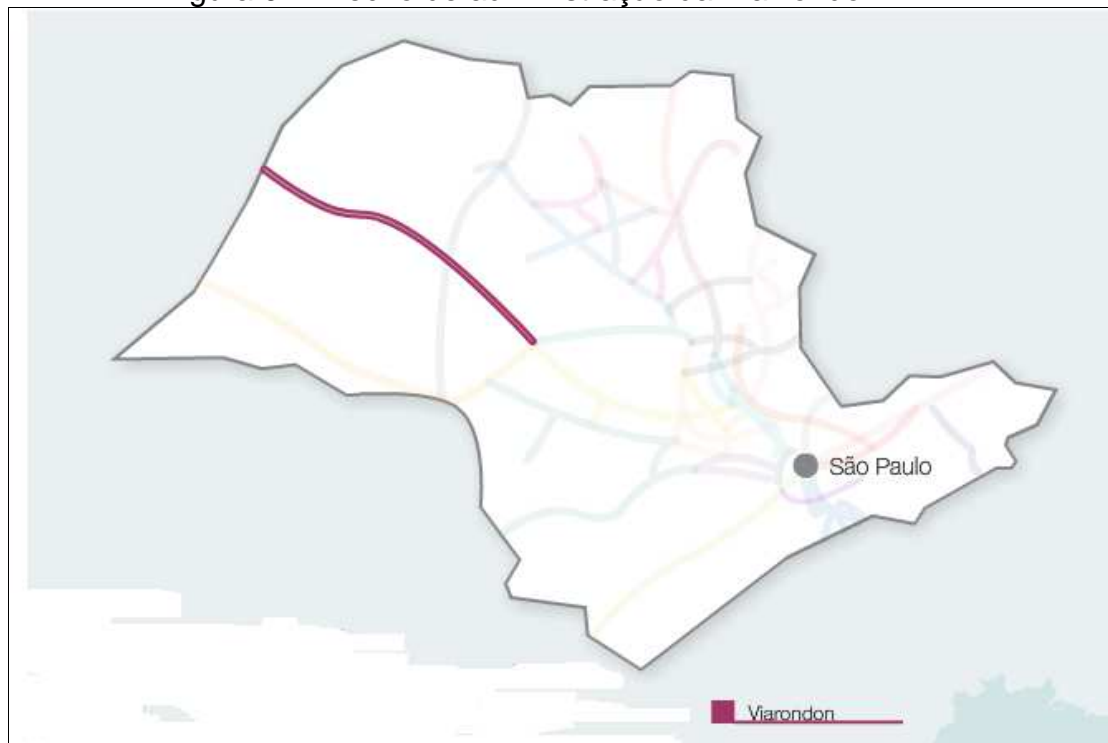
1.3 História da empresa

A Agência de Transporte do Estado de São Paulo (ARTESP) representada por seus diretores e os representantes da Concessionária ViaRondon assinaram, em 06 de maio de 2009, o contrato de concessão para o trecho oeste da rodovia Marechal Rondon (SP-300), leilado em outubro de 2008.

Dessa forma, o Governo Estadual transferiu a administração de 416,8 Km do Corredor Marechal Rondon Oeste, que compreende 331,13 km da Rodovia Marechal Rondon SP-300 e 85,5 km de 23 rodovias de acessos. Este trecho corresponde tem início no município de Bauru, km 336,5, logo após o entroncamento com a rodovia SP-225, até o km 667,63, no município de Castilho/SP, divisa com Mato Grosso do Sul.

Nos primeiros doze meses, foram investidos R\$ 85 milhões, do total de R\$ 1,2 bilhão previstos durante o período da concessão de 30 anos. Para a assinatura da outorga, o valor exigido pelo governo foi de R\$ 411 milhões. O contrato prevê ainda a manutenção de 33 vicinais no total de 243,8 km. O trecho oeste da rodovia Marechal Rondon (SP-300) é cortado por 25 municípios.

Figura 01: Trecho de administração da ViaRondon



Fonte: ViaRondon, 2017.

Os municípios atendidos pela ViaRondon são: Bauru, Avaí, Presidente Alves, Pirajuí, Guarantã, Cafelândia, Lins, Guaiçara, Promissão, Avanhandava, Penápolis, Glicério, Coroados, Birigui, Araçatuba, Guararapes, Rubiácea, Bento de Abreu, Valparaíso, Lavínia, Mirandópolis, Guaraçai, Murutinga do Sul, Andradina e Castilho.

Figura 02: Praças de pedágio da ViaRondon



Fonte: ViaRondon, 2017

. Investimentos na infraestrutura e melhoria para a região

A SP 300, denominada Rodovia Marechal Rondon, tem desafios semelhantes aos que os setores de transportes e infraestrutura enfrentam no Brasil: falta de investimentos constantes por parte do governo; alterações da camada asfáltica causada por intempéries e sobrecarga na pista de rolagem, além da necessidade de se alterar o projeto de traçado da pista em função do avanço da tecnologia e da quantidade de veículos que utilizam a via por dia.

De acordo com ViaRondon (2017), a empresa investirá na melhoria da rodovia e, conseqüentemente, na redução de números de acidentes.

Neste contexto, a economia da região ganha mais agilidade e competitividade, pois um corredor mais seguro agrega vantagens a diversos segmentos, como turismo, comércio, indústria, integração entre as cidades, logística de produtos e serviços. Além desses benefícios, os usuários economizam na manutenção do veículo, no consumo de combustível e tempo de viagem (VIARONDON, 2017).

O compromisso da empresa é priorizar a contratação de mão-de-obra na região, proporcionando a oferta de empregos. O levantamento é de que

aproximadamente 450 empregos diretos e indiretos tenham desde o início das operações.

Além disso, a arrecadação prevista para os diversos níveis de governo durante toda a concessão é de R\$ 847 milhões em impostos – Impostos Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Programa de Integração Social (PIS). A ViaRondon repassará ainda 3% da receita bruta da cobrança dos pedágios para o Estado de São Paulo (VIARONDON, 2017).

De acordo com o contrato de concessão, as cidades limites da rodovia receberão da concessionária 5% de ISS sobre a receita de pedágio. O valor total do imposto será rateado e distribuído de acordo com o percentual de quilômetros que a rodovia percorre dentro de cada município.

Para as cidades que estão a margem desta rodovia, significa uma receita há mais em seus caixas, podendo promover investimentos de diversas naturezas, colaborando diretamente para o desenvolvimento destas, especialmente as cidades de pequeno porte que dependem de receitas externas.

1.4 Logomarca da ViaRondon Concessionária de Rodovia S.A

A logomarca da empresa faz alusão às cores da Bandeira Nacional do Brasil inclusive usam o globo azul com a faixa branca como no símbolo inspirador. Com um formato em S, suas curvas simulam uma estrada de rodagem, um caminho a percorrer.

Figura 03: Logomarca da ViaRondon



Fonte: ViaRondon, 2017.

As cores de verde fazem referência ao Marechal Cândido Rondon, que dá nome a uma das principais rodovias do interior paulista e era membro das Forças Armadas do país, cujo tom de verde está representado em suas fardas (VIARONDON, 2017).

1.5 Política da empresa

Para a ViaRondon Concessionária de Rodovia S/A (2017) que planeja, constrói, administra e opera a rodovia SP 300 do km 336,5 ao km 667+630 metros, o caminho para o desenvolvimento sustentado pela qualidade dos serviços, proteção ao meio ambiente, segurança e saúde do trabalho de seus colaboradores com respeito a eles e aos usuários, por meio de um Sistema de Gestão Integrado comprometido em:

- a) satisfazer as necessidades e expectativas dos usuários gerando valor para os colaboradores e acionistas;
- b) comprometer-se com a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrado;
- c) cumprir com os requisitos das legislações e normas aplicáveis;
- d) promover a proteção ao meio ambiente e eficácia no tratamento de resíduos, por meio de atividades nos processos operacionais, e nas áreas auxiliares;
- e) promover a conscientização ambiental com treinamento a colaboradores próprios e terceirizados, visando à prevenção da poluição;
- f) comunicar-se eficazmente com as partes interessadas, disseminando estes princípios;
- g) oferecer serviços na rodovia com qualidade, segurança, fluidez e confiabilidade;
- h) promover o desenvolvimento pessoal e profissional do ser humano, proporcionando um ambiente de trabalho isento de riscos quanto à Saúde e Segurança e em constante aprimoramento;
- i) conscientizar o colaborador de sua responsabilidade nos assuntos relativos à segurança no trabalho, cuidados com a saúde e preservação do meio ambiente.

1.6 Evolução e investimentos

Concessionária tem disponibilizado inúmeros recursos, para promover benefícios aos usuários no dia-a-dia.

Desde o início da concessão a ViaRondon implantou 4.933 novas placas, pintura (sinalização horizontal) de mais 1.736,26 km, instalou 19.324 metros de novas defensas metálicas e 244.404 tachas refletivas na rodovia, realizou reforma de passarela em Araçatuba, construiu a passarela em Bauru e Andradina, está reformando todas as passarelas existentes para melhor segurança e conforto os seus usuários (dados de julho de 2016) (VIARONDON, 2017).

Assim, desde que a ViaRondon assumiu a concessão, grandes melhorias já foram realizadas, o que pode-se claramente verificar que nos últimos 02 (dois) anos a diminuição significativa de acidentes com gravidade nesta via (VIARONDON, 2017).

O usuário passou a contar com atendimentos mecânico e socorro médico, disponibilidade de uma frota da concessionária composta por nove ambulâncias, uma UTI, nove guinchos (sete leves e dois pesados), um caminhão de combate a incêndio e outro de captura de animal, além de 8 viaturas de atendimento ao usuário (VIARONDON, 2017).

De acordo com o site da ViaRondon, com estas melhorias foi constatada uma redução de 14% de acidentes e 16% de mortes na comparação dos dados baseados em 2008 até 2010 no trecho entre Bauru e Castilho.

Também foi implantado na ViaRondon um moderno sistema de rádio comunicação, que permite a comunicação em tempo real entre o Centro de Controle Operacional – CCO, as viaturas do Sistema de Auxílio aos Usuários – S.A.U, Policiamento Rodoviário, Corpo de Bombeiros, Polícia Militar e Civil, permitindo maior agilidade nos atendimentos. Atualmente, são mais de 30 rádios comunicadores e HT's¹. Desde o início da concessão o Centro de Controle Operacional realizou mais de 82.561 mil atendimentos no trecho sob concessão da ViaRondon (VIARONDON, 2017).

¹ Rádio Transmissor Portátil – Rádio HT (*Hand-Talk*, ou seja, rádio de mão)

A partir de 2015, a rodovia Marechal Rondon se tornou uma rodovia inteligente, com a colocação de fibra óptica entre as cidades de Bauru e Castilho, instalação de painéis de mensagem variável (fixo), câmeras de monitoramento e analisadores de tráfego (VIARONDON, 2017).

Evidencia-se assim que a Viarondon vem cumprindo todos os compromissos assumidos no Contrato de Concessão firmado e ainda tem disponibilizado aos usuários da rodovia inúmeros recursos que garantem maior segurança e benefícios a todos aqueles que trafegam por esta rodovia (VIARONDON, 2017).

1.7 Programa de concessões estaduais

Segundo informações coletadas junto à empresa, o Programa de Concessões Rodoviárias do Estado de São Paulo foi instituído em março de 1998, em decorrência do Programa Estadual de Desestatização (regulamentado pela Lei Estadual nº 9.361, de 1996 e pelo artigo 175 da Constituição Federal) (VIARONDON, 2017).

As concessões têm como finalidade reordenar a atuação do Estado, reservando à Administração Pública a concentração de esforços em áreas em que sua presença é indispensável, como educação, saúde e segurança pública.

O Programa de Concessões Rodoviárias no Estado de São Paulo foi realizado em duas etapas. Elas se diferem apenas no critério da escolha da concessionária.

No decorrer do período de concessão, as concessionárias se responsabilizam, por sua conta e risco, pela totalidade dos investimentos e recursos necessários ao cumprimento dos contratos, remunerando-se por meio da cobrança de pedágios.

A malha rodoviária estadual concedida nessa primeira etapa foi dividida em 12 lotes para 12 empresas, totalizando 3.500 quilômetros, envolvendo 168 municípios e uma população de aproximadamente 20 milhões de pessoas (54% da população do Estado).

Na 2ª Etapa do Programa de Concessões Rodoviárias, que teve início em 2008 com as publicações dos editais de concessão do Trecho Oeste do Rodoanel Mário Covas (fase 1) e de mais cinco lotes rodoviários (fase 2): Corredores D. Pedro I, Raposo Tavares, Rondon Oeste, Rondon Leste e Ayrton Senna/Carvalho Pinto, houve uma mudança no critério da escolha das concessionárias.

A partir destes lotes, o critério de escolha foi o menor valor de tarifa básica de pedágio ofertada, o que resultou em deságios de até 61% sobre os valores tetos estipulados. Essa medida garantiu aos usuários das rodovias o menor valor de pedágio compatível com os investimentos a serem realizados. O modelo adotado foi o de concessão onerosa pelo prazo de 30 anos, prevendo outorgas fixas que somam R\$ 5,5 bilhões de reais para as concessionárias explorarem os trechos ao longo desse período (VIARONDON, 2017).

Os cinco lotes rodoviários, licitados em outubro de 2008, devem receber 8 bilhões de reais para obras e operação de 1.715 quilômetros de rodovias. Ao todo as concessões viabilizarão 359 quilômetros de duplicações, 526 quilômetros de faixas adicionais e novos acostamentos, além da construção ou ampliação de 317 dispositivos de acesso, retorno, pontes e viadutos e mais 65 novas passarelas. As obras chegarão a 93 cidades do Estado, beneficiando diretamente uma população superior a 19 milhões de pessoas (VIARONDON, 2017).

As concessionárias também serão responsáveis pela manutenção de mais de 900 quilômetros de rodovias vicinais, sem cobrança de pedágio, condição inédita nas concessões rodoviárias já realizadas no país (VIARONDON, 2017).

1.8 Centro de controle operacional e segurança

Em sua página na rede mundial de computadores, a ViaRondon, procura destacar toda a sua competência na administração da SP - 300, citando por exemplo a existência de um Centro de Controle Operacional (CCO), para realizar o gerenciamento das informações do sistema viário.

O CCO é local onde são geridas as principais atividades e se concentram as informações do sistema viário.

Para maiores informações e emergências entre em contato pelo telefone: 0800 72 99 300 (VIARONDON, 2017).

1.9 Serviço de atendimento ao usuário

Figura 04: Serviço de Atendimento ao Usuário – SAU



Fonte: ViaRondon, 2017.

No ano de 2011, ano no qual foram instaladas as 10 bases de Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU). No total a ViaRondon investiu mais de R\$ 6 milhões na construção das dez unidades (VIARONDON, 2017).

De acordo com a ViaRondon (2017) cada SAU tem 140 metros quadrados de área construída, entre local para descanso, banheiros e garagem, onde ficam os veículos de atendimento – ambulância, guincho e viatura de apoio ao motorista (inspeção). Nas bases o motorista poderá descansar, beber água, utilizar os sanitários, além de obter informação sobre a rodovia, 24 horas por dia.

1.10 Tecnologia

Atualmente foram instalados aparelhos de tecnologia com acesso a informações por meio da rede mundial de computadores nas SAU's.

O aparelho tem uma ampla capacidade de armazenamento de informações, na qual o usuário, com apenas alguns cliques, conseguirá entrar

em contato com o CCO, através de uma câmera transmitindo imagens simultaneamente (VIARONDON, 2017).

CAPÍTULO II

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O recrutamento é um termo usualmente aplicado à descoberta e o desenvolvimento de boas fontes de colaboradores úteis à organização ou a empresa, de modo à sempre ter um número adequado de propostas de trabalho para preenchimento de vagas. Neste caso o recrutamento consiste no processo de procurar pessoas com o objetivo de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou departamentos. De modo simplificado, o recrutamento é um processo de procurar empregados (LODI, 1992). É no processo do recrutamento que é possível localizar colaboradores que tenham o perfil desejado da organização e do cargo.

Segundo Chiavenato:

Entende-se por recrutamento todos os esforços da empresa em trazer para si novos colaboradores. O recrutamento é uma ação externa da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obterem candidatos de que necessita para suprir suas lacunas. Assim, trata-se de uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização. Naturalmente, o recrutamento é uma ação de relações públicas externas e, como tal, não deve ser interrompido, mesmo nos momentos em que a empresa nada tenha a oferecerem termos de vagas ou oportunidades de trabalho. Desse modo, o recrutamento é uma atividade constante e ininterrupta, pela qual a empresa sempre tem as suas portas abertas ao público interessado (CHIAVENATO, 2003, p.77).

Para divulgar uma vaga ou um conjunto de vagas existentes em uma organização ou empresa, o recrutamento é um instrumento constituído por um grupo de especificidades que objetiva otimizar de forma concisa as contratações, por meio de um mecanismo sistemático de informações, visando divulgar a(s) vaga(s) ofertada(s), motivando o interesse em conquistá-la(s). O recrutamento abrange diferentes aspectos, sendo utilizado também dentro da própria organização, neste caso não se restringe a busca por profissionais

disponíveis no mercado de trabalho, mas oferece oportunidades para os profissionais já integrantes da organização empresarial.

A finalidade do recrutamento é atrair candidatos para a empresa. Para tanto, o recrutamento deve: ter em foco quais as oportunidades em aberto na empresa; identificar onde estão situados os candidatos; verificar como informá-los das oportunidades de trabalho que a empresa oferece; e interessá-los e atraí-los a comparecer à empresa para uma entrevista inicial de triagem (CHIAVENATO, 2010, p.26).

O principal objetivo do recrutamento é buscar profissionais qualificados e competentes para atuar em uma organização ou empresa.

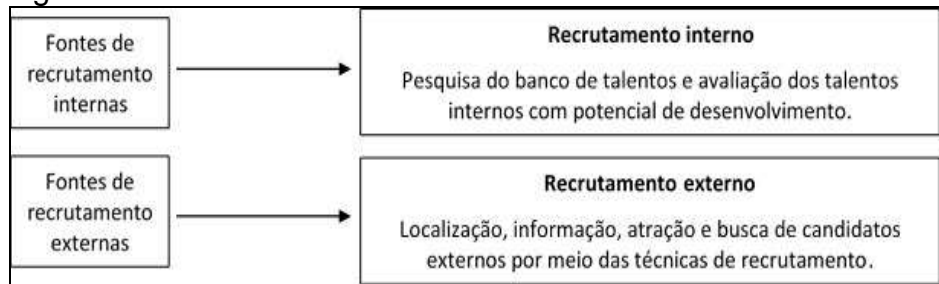
1.1 Fontes de recrutamento

O recrutamento envolve um processo cujo início depende de decisão do gerente ou outra função responsável por dar início a este processo dentro de uma organização. As fontes de recrutamento são as áreas do mercado de recursos humanos quando se fala de recrutamento interno e externo. O recrutamento interno contempla os possíveis candidatos ao cargo que estejam trabalhando na própria empresa (CHIAVENATO, 2003, p. 77).

O processo começa quando são procurados novos candidatos e se encerra quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. “O resultado é um pool dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregos” (WERTHER e DAVIS, 1983, p. 145). Neste sentido, “o recrutamento consiste a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização [...]” (CHIAVENATO, 1991 p. 54).

As fontes de recrutamento representam onde se pressupõe que estejam localizados os candidatos à oportunidade que a empresa pretende oferecer. Um recrutamento eficaz vai diretamente à fonte em que estão os candidatos e não fica atirando a esmo sem saber exatamente onde eles estão [...]. Nesse sentido, existem duas espécies de fontes de recrutamento: as internas (isto é, os próprios funcionários da empresa) e as externas (os candidatos que estão no mercado de mão de obra). Estamos falando de recrutamento interno e externo (CHIAVENATO, 2010, p.31).

Figura 05: Fontes de Recrutamento

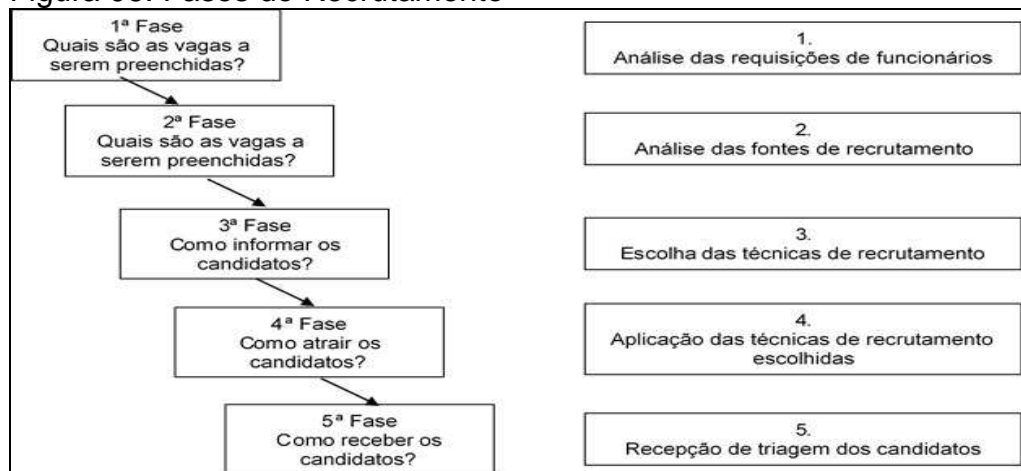


Fonte: Chiavenato, 2010, p. 30.

A identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a Administração de Recursos Humanos pode (CHIAVENATO, 1991):

- a) Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/triados para a seleção, como a de candidatos/empregados admitidos;
- b) Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;
- c) Reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economia na aplicação de suas técnicas.

Figura 06: Fases do Recrutamento



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 27.

O recrutamento vai ser organizado e apresentar etapas conforme a empresa ou a organização que está desenvolvendo o mesmo. O início do processo depende de decisão de linha, ou seja, de decisão do gerente. O órgão de recrutamento funciona como staff ou assessoria de prestação de serviços especializados.

A solicitação de pessoal pode ser feita por meio de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção.

De acordo com Chiavenato:

[...] para melhor identificar e mapear as fontes de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos, são necessários dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a interna (1999, p.54).

Gil (1994) aponta que a pesquisa externa corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar suas análises, já a pesquisa interna corresponde as necessidades da organização ou da empresa em relação aos recursos humanos e quais políticas que a organização ou empresa pretende adotar em relação ao seu pessoal já contratado. O autor também cita a pesquisa mista que envolve aspectos internos e externos.

[...] com uma frequência cada vez maior, as atividades referentes à seleção de pessoal vêm sendo confiadas aos gestores da área, como um órgão específico para o processo de seleção, pois os gestores fazem o planejamento para o perfil do candidato. Não se quer dizer que essa postura em relação à seleção dos recursos humanos seja equivocada. A descentralização é inerente ao próprio processo de maturação do sistema. O que cabe considerar, entretanto, é que, se num sistema descentralizado, todas as gerências e chefias passam a ter atribuições referentes à seleção, deverá haver como contrapartida a competência técnica nessa área (GIL, 1994, p. 33).

Neste caso, evidencia a evolução dos processos, em que as responsabilidades das chefias são destacadas e assumem maiores compromissos. Essa participação é importante, pois, a chefia requisitante conhece o cargo e tem maior chance de identificar a pessoa certa para a vaga.

1.1.1 Recrutamento interno

Recrutamento interno ocorre no momento em que determinada vaga existente na organização é preenchida através de remanejamento de seus

funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 1999). Neste caso, o autor ainda apresenta as vantagens e desvantagens deste método:

- a) Vantagens: mais econômico para a organização; mais rápido; apresenta maior índice de validade e de segurança; é uma fonte poderosa de motivação para os empregados; aproveita os investimentos da organização em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.
- b) Desvantagens: pode gerar um conflito de interesses; exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos e não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

O quadro abaixo apresenta os itens elencados por Chiavenato, adaptado pelos autores:

Quadro 01: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Vantagens do recrutamento interno	Desvantagens do recrutamento interno
<ul style="list-style-type: none"> • É mais rápido e econômico; • Maior validade de segurança; • Maior motivação para o pessoal; • Aproveita investimentos de treinamento; • Proporciona carreira; • Promove lealdade à empresa; • Desenvolve espírito sadio de competição entre as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige potencial de desenvolvimento para promoções; • Pode gerar conflitos de interesses entre os funcionários; • Pode gerar atitudes negativas dos funcionários não promovidos; • Pode gerar o “Princípio da Incompetência”, de Peter; • Pode conduzir a uma adaptação e bitolamento progressivos; • Não pode ser exclusivo, pois limita o capital humano da empresa.

Fonte: Adaptado pelos autores de Chiavenato, 2003.

Ainda citando Chiavenato (1989, p. 60), "o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação do órgão de recursos humanos com os demais órgãos da organização".

1.1.2 Recrutamento externo

Recrutamento externo ocorre quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização, ou seja, candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento, e, tal método apresenta vantagens e desvantagens (CHIAVENATO, 1999):

- a) Vantagens: traz sangue novo e experiências novas para a organização; renova e enriquece os recursos humanos da organização; aproveita os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.
- b) Desvantagens: geralmente afeta a política salarial da organização; pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras, fora de seu controle; para seu crescimento profissional, em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno; é geralmente mais demorado do que o recrutamento interno; é mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento.

O quadro a seguir apresenta os itens elencados por Chiavenato, adaptado pelos autores:

Quadro 02: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Vantagens do recrutamento externo	Desvantagens do recrutamento externo
<ul style="list-style-type: none"> • Traz “sangue novo” à empresa; • Renova e enriquece o patrimônio humano da empresa; • Aproveita investimentos de treinamento de outras empresas; • Promove criatividade e inovação com ideias vindas de fora; • Sacode o <i>status quo</i> da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • É um processo demorado e lento; • É um processo oneroso; • É menos seguro e confiável que o recrutamento interno; • Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal; • Pode sinalizar barreiras aos planos de carreira das pessoas; • Pode reduzir a lealdade à empresa; • Pode afetar a política salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário mais elevado.

Fonte: Adaptado pelos autores de Chiavenato, 2003.

Para realizar o recrutamento externo é necessário, segundo Chiavenato, (2010), uma variedade de técnicas para se atingir o objetivo da organização.

1.1.3 Recrutamento misto

O recrutamento misto ocorre sempre que a organização não utiliza somente o recrutamento interno ou o recrutamento externo, já que um método completa o outro, uma vez que, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual.

Se for substituído por outro colaborador, este deslocamento faz com que surja uma vaga que precisa ser preenchida.

Ao se realizar um recrutamento interno, em algum ponto surge sempre uma vaga a ser preenchida com recrutamento externo, a menos que esta extinta. Por outro lado, sempre que se faz um recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte deve ser oferecido ao novo colaborador, sob a pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe ofereça melhores condições de trabalho. O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema (CHIAVENTATO, 1991):

- a) Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis;
- b) Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, a organização dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes;
- c) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: É o caso em que a organização está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente.

Segundo Aquino (1980 p. 159) “recrutamento visa atrair para a organização bons candidatos, e a seleção, escolhe entre os melhores apresentados pelo recrutamento, daí o caráter de complemento entre eles”.

Assim, cada processo apresenta informações a serem levantadas e atividades a serem desenvolvidas, para um processo de recrutamento que se

aproxime da realidade e da necessidade da organização em completar o quadro de seus colaboradores.

1.2 Seleção de Pessoal

Se por um lado, o recrutamento de pessoas é uma atividade que atrai e é convidativa aos candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, e, portanto, é uma atividade tipicamente positiva. No processo de seleção de pessoal, ocorre o oposto: uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva e abstrativa. Assim, da mesma forma que o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo; o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (CHIAVENATO, 1999).

A seleção de pessoal funciona como uma sequência de fases que deverão ser vencidas pelos candidatos: primeiramente a entrevista inicial, depois as provas de conhecimentos ou de capacidade, os testes psicológicos, e por fim, a entrevista final, na medida em que os candidatos são reprovados em qualquer dessas fases, são rejeitados (CHIAVENATO, 2010, p.53).

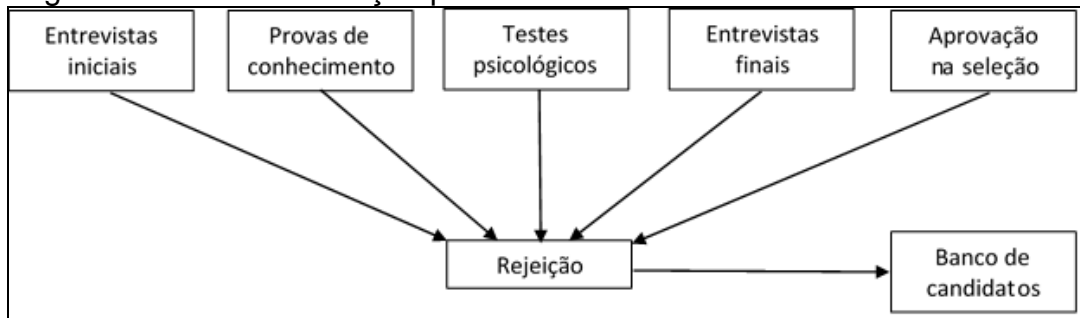
Existe uma série de conceitos e definições sobre seleção de pessoal. De acordo com Chiavenato (1999, p. 92), “seleção é o processo onde um recrutador escolhe dentro os candidatos, a pessoa que mais se adequar dentre os candidatos para a vaga disponível”.

Decenzo e Stephen (1996, p. 171) afirmam que “seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo”.

“Seleção é a obtenção e uso da informação e a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego” (MILKOVICH, 1994, p. 333 apud Chiavenato, 2004, p. 131).

Gil (1994) aponta como escolha do método de seleção algumas opções tais como: análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, teste psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo.

Figura 07: Fases da seleção para um candidato



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 53.

A seleção é importante, pois, as pessoas possuem diferenças individuais e uma variedade humana enorme. As diferenças individuais entre pessoas tanto no plano físico como no psicológico levam as pessoas a terem comportamento, reações e desempenhos diferentes, daí então o verdadeiro sentido de se fazer seleção, pois, se todos fossem iguais seria desnecessário o processo de seleção (CHIAVENATO, 1999).

Para Chiavenato (1999) a seleção funciona como um processo seletivo que permite que apenas algumas pessoas possam integrar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização para aquela vaga.

O conceito que melhor se adequa a seleção é a comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção (CHIAVENATO, 1999).

O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar um serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar ao cargo. Porém, “a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) ou função de staff (prestação de serviço do órgão especializado)” (CHIAVENATO, 1999, p. 108)

É por todas essas razões que, embora a seleção de pessoal tenha os seus custos, na realidade, ela significa um poderoso investimento que traz excelentes retornos à empresa. Daí, o fato de que as empresas, independentemente de seu tamanho

ou de suas características, jamais deixam de utilizar a seleção de pessoal. Pelo fato de serem atividades intimamente interligadas, o recrutamento e a seleção são geralmente feitos por um só órgão, denominado recrutamento e seleção de pessoal (CHIAVENATO, 2010, p.53).

Existem alguns modelos de decisão sobre candidatos (CHIAVENATO, 1991):

- a) Modelo de colocação: onde existe uma única vaga e um único candidato, não há como rejeitar o candidato.
- b) Modelo de seleção: onde existem vários candidatos para uma única vaga, é possível fazer um comparativo do perfil do candidato que se aproxime mais com a descrição do cargo e escolher o que mais se aproxima.
- c) Modelo de classificação: onde existem vários candidatos e várias vagas, é possível fazer um comparativo do perfil que mais se aproxime com o perfil da vaga, os aprovados são admitidos e os rejeitados passam a concorrer à outras vagas existentes.

Pode se dizer que avaliar significa prever o comportamento futuro de candidatos pouco conhecidos numa situação de trabalho.

Esse processo requer algo a mais que a simples análise de dados. Requer sua interpretação, ou seja, o tratamento desses dados de forma tal que ao final do processo seja possível, com certa margem de segurança, definir vantagens e desvantagens da contratação do candidato. [...] a tomada de decisão em relação à contratação é tarefa que se reveste de grande responsabilidade. Envolve, naturalmente, muito de pessoal. Todavia, há algumas recomendações que auxiliam nessa tarefa (GIL, 1994, p. 60-1).

O autor cita ainda:

- a) é mais importante considerar as realizações do que as credenciais do candidato;
- b) preconceitos de raça, idade e religião devem ser excluídos, pois levam a ver nos candidatos defeitos inexistentes;
- c) candidatos fortes ameaçam gerentes fracos;
- d) candidatos super qualificados costumam sentir-se desmotivados no trabalho;

- e) candidatos finalistas não devem ser dispensados até que o escolhido aceite definitivamente o cargo.

Segundo os autores Aquino (1980) e Marras (2011) a entrevista faz parte da cultura de contratação e, é um meio para se conhecer o candidato. Trata-se de uma ferramenta bastante útil, que necessita ser aplicada com um objetivo definido que resulte em conhecer bem o candidato e suas potencialidades.

[...] alguns cuidados com relação à entrevista podem promover seu aproveitamento. A melhor maneira de delinear tais cuidados é acompanhar as etapas que ocorrem no desenrolar do processo da entrevista (CHIAVENATO, 1992, p. 88):

As entrevistas de seleção devem ter algum tipo de preparação ou planejamento. A entrevista não deve ser improvisada. O seu grau de preparação pode variar, mas deve ser suficiente para determinar:

- a) os objetivos específicos da entrevista;
- b) o método de atingir o objetivo da entrevista; e
- c) o maior número possível de informações sobre o candidato a ser entrevistado.

Na entrevista de seleção, é importante que o entrevistador se informe a respeito dos requisitos necessários para o cargo que se pretende preencher e das características essenciais ao candidato. Essas informações são vitais para que o entrevistador possa, com relativa precisão, verificar a adequação dos requisitos necessários ao cargo e características pessoais do candidato.

1.3 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas e o estabelecimento de uma política de Recursos Humanos (RH), já interligada com os fins, a filosofia administrativa e os objetivos de qualquer entidade, atualmente assume o papel de uma condição fundamental e imprescindível no intuito de se obter excelência, qualidade e altos níveis de produtividade e competitividade.

Neste contexto, na Administração de Recursos Humanos era incabível a prática da histórica confusão com a importante área de Administração de

Pessoal. Pelas colocações de Tomei (1993) até a década de 60, uma primeira fase que a autora denomina como aquela em que só havia a Administração de Pessoal, enquanto que na segunda fase, de 1960 a 1980, surgiu a Administração de Recursos Humanos, que neste período ocupava pelo menos metade das atividades, até então exclusivamente de pessoal, até que na terceira fase, num período de 1980 a 1990, a Administração de Recursos Humanos passou a ocupar a maior parte das atividades anteriormente reservadas apenas ao pessoal, ou seja, 80%, segundo Tomei (1993).

Assim, através deste breve histórico apontado por Tomei e Braunsstein (1993) pretende-se identificar de modo objetivo a diferenciação e a integração da Administração de Recursos Humanos e de Pessoal, relevando, no que nominou como "Fase IV", a partir de 1990, a importância da visão estratégica e da interligação do planejamento empresarial com o de recursos humanos.

De acordo com Albuquerque (1999), sobre os objetivos da Área de Recursos Humanos, é destacado que:

O ambiente empresarial tem se tomado crescentemente complexo. Convive-se, atualmente, com uma enorme variedade de organizações, responsáveis pela fabricação e/ou comercialização de produtos e prestação de serviços, que venham a satisfazer necessidades individuais e/ou coletivas. Ao mesmo tempo, a atuação destas organizações presta-se à execução de certos objetivos, os quais orientarão a formulação de suas políticas e estratégias (ALBUQUERQUE, 1999, p. 78).

Deste modo, independentemente da natureza ou do ramo em que as empresas atuarem, cada uma possuirá seus próprios objetivos que são provenientes das respectivas filosofias administrativas e de negócios, que sempre orientarão suas atividades.

É o estabelecimento de metas que guiará os objetivos específicos de cada setor de uma organização. Sendo assim, as finalidades destes departamentos deverão estar de acordo com os objetivos globais da empresa, para que o exercício de suas funções possibilite e contribua para com a sua realização.

Constituída a relação direta que há entre as finalidades da empresa e da área de Recursos Humanos, respeitadas as variações possíveis entre as organizações, é imprescindível que a atuação da Área de Recursos Humanos

promova efeitos no conjunto de todos os setores empresariais, indicando que sua atuação é fundamental no apoio a estas atividades fazendo com que, os profissionais de Recursos Humanos necessitem, cada vez mais, de outros saberes, além daqueles fundamentais relativos às suas responsabilidades corriqueiras. Tais executivos precisam ser dotados de uma visão estratégica, genérica e sistêmica sobre todas as atividades da empresa, porque o comportamento de sua área está integrado com os objetivos da entidade em que atuarem, e as políticas de Recursos Humanos são formadas a partir destes objetivos, aliados à intensidade dos propósitos e a filosofia da direção do mais alto grau.

As políticas de Recursos Humanos variam de empresa para empresa, e estão condicionadas às necessidades e forma de trabalho de cada organização.

A proposta para uma política de recursos humanos integrada deve ser baseada na modernização e melhoria da base organizacional do sistema de recursos humanos atrelada ao investimento diretamente no capital humano das organizações. Em termos gerais, conclui-se que elas formam diretrizes fundamentais ou guias para ação, que "procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de pessoal" (CHIAVENATO, 2002, p.90).

O princípio da gestão com as pessoas leva de forma clara a transparência das ações em relação a RH, fazendo com que toda ideologia a ser disseminada por toda empresa seja de fácil entendimento para todos os níveis, fazendo com que haja coesão e comprometimento dos vários componentes da Estoura Bem LTDA. Nesse conceito "As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio (CHIAVENATO, 2002, p. 91).

Foi a partir da década de 1990, basicamente a partir da inserção de princípios de qualidade no ambiente organizacional brasileiro, quando vários empresários passaram a questionar, de forma bem objetiva, as políticas administrativas até então utilizadas na gestão de seus negócios.

Neste contexto, as políticas específicas das áreas que compõem uma empresa passaram a ser influenciadas por este novo paradigma, indiscutivelmente tornando a área de Recursos Humanos, uma das que mais

sofrem os efeitos desta nova realidade, e concomitantemente ao crescimento contínuo e competitividade deste mercado.

Profissionais que atuam nesta área passaram a enfrentar novas demandas. Os principais aspectos e as respectivas ferramentas que uma empresa deve considerar estão relacionados no quadro a seguir, de acordo com as colocações de Lucena (1991):

Quadro 03: Os principais aspectos e as respectivas ferramentas de uma empresa

Políticas de suprimento de Recursos Humanos	<p>a) onde recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de recursos humanos) os recursos necessários à organização;</p> <p>b) critérios 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</p> <p>c) como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e suavidade.</p>
Políticas de Aplicação de Recursos Humanos	<p>a) como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos, etc.), para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;</p> <p>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; e</p> <p>c) critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.</p>
Políticas de Manutenção de Recursos Humanos	<p>a) critérios de remuneração indireta dos colaboradores, tendo em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, e a posição da organização frente a estas variáveis;</p> <p>b) critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo 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 mesma frente às práticas do mercado de trabalho;</p> <p>c) como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevada, participativa e produtiva dentro da organização;</p> <p>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.</p>
Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	<p>a) 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;</p> <p>b) critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazos, visando a contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização; e</p> <p>c) criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.</p>
Políticas de Controle de Recursos Humanos	<p>a) como manter um banco de dados capaz de fornecer os elementos necessários para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização; e</p> <p>b) critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.</p>

Fonte: adaptado pelos autores de Lucena, 1991.

Analisando Lucena (1991, p.65), são encontrados alguns exemplos de políticas de Recursos Humanos voltados a este novo paradigma administrativo em exposição, conforme elencado no quadro a seguir:

Quadro 04: Exemplos de políticas de Recursos Humanos

Planejamento de Recursos Humanos:	<p>a) A empresa tomará como base as decisões estratégicas e os objetivos empresariais para dimensionar em termos quantitativos e qualitativos suas necessidades de Recursos Humanos; e</p> <p>b) Considerará desempenho, potencial e mobilidade interna como critérios básicos para o planejamento de Recursos Humanos, tendo em vista atender às necessidades requeridas pelo desenvolvimento dos negócios, bem como para garantir a continuidade e a eficácia da organização.</p>
Planejamento Organizacional:	<p>a) Manterá um modelo organizacional que dimensione uma estrutura produtiva, dinâmica e flexível, capaz de responder às exigências do negócio, do mercado, de seus produtos e serviços, da sua força de trabalho e de suas demais relações, interna e externamente; e</p> <p>b) Criará condições favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações com o mercado, ao relacionamento com os clientes e à produtividade de sua força de trabalho.</p>
Colocação de Recursos Humanos:	<p>a) Manterá todas as posições de trabalho adequadamente preenchidas, promovendo antecipadamente a capacitação profissional necessária ao desempenho dos cargos; e</p> <p>b) Utilizará prioritariamente o aproveitamento interno para preenchimento das posições vagas através de planos de sucessão e do desenvolvimento profissional.</p>
Desenvolvimento de Recursos Humanos:	<p>a) Manterá seus Recursos Humanos no nível técnico profissional e gerencial preconizado pelas características do trabalho, propiciando a formação e/ou aprimoramento identificadas por ocasião do planejamento de Recursos Humanos; e</p> <p>b) Dimensionará suas prioridades de formação e/ou aprimoramento considerando as necessidades corporativas, setoriais e individuais.</p>
Compensação (ou remuneração):	<p>Proporcionará uma remuneração digna e compatível com o contexto sócio-econômico baseando-se na complexidade do conteúdo dos cargos, na contribuição esperada e no desempenho individual.</p>
Relações Trabalhistas e Sindicais:	<p>Colocará as relações capital versus trabalho no nível de entendimento, da participação, da negociação e do respeito mútuo, antecipando-se na análise e na busca de alternativas que venham a equilibrar e satisfazer as expectativas do empreendimento e as expectativas de realização profissional, econômica e social de seus Recursos Humanos.</p>
Gerência:	<p>Responsabilizará cada gerente pela criação de um clima propício e incentivador ao desenvolvimento dos Recursos Humanos e pela utilização eficaz de suas qualificações e potencialidades, tendo em vista assegurar o desempenho atual e a continuidade do empreendimento empresarial.</p>

Fonte: adaptado pelos autores de Lucena, 1991.

Complementando tais critérios de política administrativa, e visando reconstruir a atuação da área de Recursos Humanos intrinsecamente relacionados com os objetivos da empresa utilizados na atualidade,

considerando os reflexos disto no ambiente externo, Lucena (1991), estabelece as seguintes prioridades na gestão dos Recursos Humanos:

- a) a busca da qualidade, da competência e do desempenho dos recursos humanos
- b) atuação em um ambiente de mudanças e de desafios;
- c) atuar, tendo em vista o presente e o futuro da organização.

Valorizando estas prioridades, e o principal, associadas às políticas até então citadas, é percebido que são obtidas novas perspectivas para ações que por si justificarão o modernizado papel de Recursos Humanos, porque administrar recursos humanos desta maneira requer a ação de estruturar organizacionalmente a área para atender as novas exigências provenientes de sua nova missão (LUCENA, 1991).

Frente aos novos desafios para a gestão de Recursos Humanos, há a necessidade de ser atribuída uma nova dimensão na forma de operacionalizar os tradicionais processos de Administração de Recursos Humanos. Atualmente há convivência com estratégias de Recursos Humanos marcada por uma visão mais política e social, menos burocrática e bem mais flexível, menos arbitrária e mais negociadora porque tudo pretende atender às novas demandas organizacionais do trabalho e dos empregados.

Na proposta de capacitar a Área de Recursos Humanos no papel de prestadora de serviços e de assessoria aos administradores, é importante citar as palavras de Lucena (1991, p. 71), que indicaram os seguintes requisitos: “reconhecer a clientela, levar em conta que seu produto ou serviço é definido pelo cliente e atender às necessidades dos clientes com prontidão, qualidade e aplicabilidade”.

Nesta ocasião, as diferentes funções da Área de Recursos Humanos passaram a se reorganizar, não na roupagem de especialização técnica, e sim, pela obtenção de resultados por intermédio dos processos de Recursos Humanos. Deste modo, "todas as atividades, aplicações técnicas, programas e tarefas passam a ser distribuídos e reestruturados por processos e administrados de acordo com os objetivos da área". (LUCENA, 1991, p. 72).

Com base em alguns modelos utilizados nas empresas mais rentáveis localizadas nos países com alto nível de desenvolvimento, um razoável número

de organizações passou a adotar em suas organizações as novas modalidades de gerenciamento, sendo o modelo japonês o mais largamente utilizado.

Ainda argumentando sobre os tais contornos gerais das políticas de Recursos Humanos frente aos novos conceitos administrativos, desde que observadas às necessidades básicas, tal adaptação precisa ser composta pelos elementos destacados no quadro a seguir, conforme aponta Albuquerque (1999):

Quadro 05: Contornos gerais das políticas de Recursos Humanos

Política de Contratação	Ênfase no potencial dos candidatos para desenvolvimento de carreiras. Para os níveis mais avançados será priorizado o recrutamento interno, no intuito de estimular o desenvolvimento a longo prazo;
Política de Treinamento	Busca de qualificação do profissional para o desempenho de funções futuras visando o desenvolvimento contínuo;
Política de Remuneração	Ênfase na flexibilidade, no longo alcance e na permeabilização entre as diferentes carreiras, não devendo ser amarradas à estrutura de cargos e as promoções deverão ser baseadas em desempenho e "back-ground" individual;
Política de Incentivo	Direcionadas a base grupal e não individual e vinculada à consecução de resultados no trabalho e empresarias;
Política de Relações Sindicais	Pautadas em respeito, confiança mútua, interdependência e na busca da convergência de interesses.

Fonte: adaptado pelos autores de Albuquerque, 1999

1.3.1 A gestão estratégica de pessoas e a gestão de desempenho

A importância da gestão estratégica de pessoas nas organizações tem sido constantemente discutida pelos especialistas em administração.

Esse processo de ação gerencial sistemática e contínua visa assegurar à organização, simultaneamente: senso de direção e continuidade a longo prazo; flexibilidade e agilidade no dia a dia. Focaliza o potencial de desempenho futuro da organização (TEIXEIRA, et al., 2010, p. 15).

Para Teixeira et al. (2010, p.15-6) a gestão estratégica prevê a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de

sua elaboração e implementação na organização. Neste sentido, para os autores, a atividade de gestão nas organizações, por sua natureza, se dará por meio de decisões presentes, tomadas a partir da observação do seu impacto no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de grande significado.

A gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo. Esse processo é composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Tais objetivos devem ser viáveis, com base na validade das hipóteses em que se apoiam. O processo é tão importante quanto seu produto final. (TEIXEIRA, et al, 2010, p.16)

A análise estratégica para a gestão de pessoas envolve a análise dos ambientes externo e interno da organização, que interferem diretamente no planejamento estratégico.

Neste contexto, é importante também tratar da gestão de desempenho.

Conforme coloca Souza et al. (2009, p. 26) a avaliação do potencial estima possibilidades do desempenho futuro, a do desempenho confirma ou não a estimativa. Para os autores, esses conceitos não são sinônimos. É necessário ter conhecimento dos limites de cada conceito e das possibilidades das práticas sustentadas em cada um é uma maneira de prospectar a utilização do capital humano disponível e, conseqüentemente, de preservar talentos.

A concepção de qualidade deslocou o olhar para a orientação simultânea ao padrão, ao uso, ao custo e ao atendimento das necessidades latentes, exigindo modelos de gerenciamento flexíveis, que garantissem a sustentação das organizações no mercado. Em face desta demanda, emergiram enfoques sistêmicos para orientar a atuação empresarial, visando o alcance de resultados estratégicos que, por sua vez, demandaram modelos de gerenciamento do desempenho humano mais eficiente, eficazes e efetivos. (SOUZA et al. 2009, p. 48)

Souza et al. (2009) afirmam que a busca constante da superação de padrões de qualidade demandada pela competitividade, exigiu a evolução do

conceito de qualidade e das práticas para a implementação de melhorias em produtos e serviços. Assim, em consequência, impôs a expansão do conceito de gestão de desempenho, transformando-o em um processo destinado à captação do valor das contribuições humanas ao negócio. “Esta concepção vem enfrentando desafios, sendo um dos mais visíveis o desenho de estratégias para o alinhamento do desempenho humano ao organizacional” (SOUZA, et al. 2009, p. 50)

Uma ferramenta para se aplicar a gestão de desempenho é a chamada ferramenta *balanced score card* (BSC), concebida por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 1990, para avaliar o desempenho da organização (SOUZA et al., 2009).

Este instrumento gerencial, “interessado em traduzir a missão e as estratégias empresariais em medidas tangíveis financeiras e não financeiras” (Kaplan e Norton, 1997:9), nasceu da lógica que permeia a gestão estratégica. Para alguns autores, entre eles Hunger e Weelen (2002) é um conjunto de decisões estratégicas construídas a partir de uma análise profunda dos ambientes interno e externo (SOUZA et al., 2009, p. 51-2)

Nesse sentido, as políticas de recursos devem estar alinhadas às medidas definidas para esta perspectiva, que de acordo com Kaplan e Norton (1997 apud SOUZA et al., 2009, p.61), trata-se de “uma das metas mais importantes para a utilização do *balanced score card* é a promoção do crescimento das capacidades humanas individuais e organizacionais”.

Portanto, Souza et al. (2009) aponta que gerenciar por meio do BSC é investir na participação de todos para possibilitando o desenvolvimento da organização dentro de uma visão sistêmica. A gerência de tal sistema só se torna efetiva quando houver, de forma interligada, conforme afirma Souza (et al, 2009).

[...] um trabalho anterior de elaboração dos *scoreboards* pessoal, das equipes e da organização. É uma sequência iniciada de forma verticalizada, do topo da organização para os demais subsistemas, num processo de infiltração contínua” (SOUZA et al., 2009, p. 63-4).

1.4 Captação de talentos

A ideia de desenvolver projetos de captação de talentos nasceu da necessidade de trazer soluções com a qualidade e agilidade que o mercado necessita.

O alinhamento e entendimento entre pessoas, processos e técnicas podem gerar a prestação de um serviço de extrema qualidade.

Assim, os diversos autores colaboram para afirmar que os esforços e a atividade para criar um ambiente em que estas variáveis estejam funcionando de maneira balanceada e otimizada de forma a proporcionar a evolução e o crescimento das organizações.

Ao recrutar e selecionar profissionais qualificados, alinhados com os perfis dos cargos, seja ele de nível superior, médio, técnico ou operacional, é preferível que se identifique candidatos que mais se aproximam do perfil desejado, utilizando como ferramentas de seleção todo o leque existente, tais como: entrevistas, dinâmicas de grupo, testes específicos, avaliações psicológicas realizadas por profissionais credenciados (JANINI, 2012).

CAPÍTULO III

ESTUDO DE CASO - VIARONDON

1 INTRODUÇÃO À PESQUISA

A pesquisa de campo foi realizada no período de 15.08.2017 à 31.08.2017 com os profissionais do departamento de recursos humanos e líderes que atuam na empresa ViaRondon em Lins/SP, uma cidade de médio porte localizada na região noroeste do Estado.

O objetivo da pesquisa foi elaborar um estudo sobre a importância que o processo de recrutamento e seleção de pessoal, oferece de benefício para a organização, tendo como base o índice de contratação anual da empresa. Para isso os profissionais que lideram a setores foram abordados para responder um questionário de como é tratado o processo de contratação para o seu setor e organização.

A análise da pesquisa foi qualitativa objetivando coletar informações concretas e embasadas no cotidiano profissional dos entrevistados. Os dados foram coletados e apresentados de forma clara e concisa, conforme as informações disponibilizadas pelos profissionais.

As técnicas e instrumentos utilizados foram realizados através de entrevista com os profissionais e a aplicação de questionários com os gestores e líderes de departamentos com maior número de colaboradores. *A priori* foi feita uma abordagem sobre o tema e uma sucinta troca de palavras acerca do cotidiano profissional, canalizando os assuntos ao presente trabalho, e em seguida foram distribuídos os questionários.

Foram elaborados dois questionários, considerando a formação profissional e a área de atuação de cada um dos entrevistados.

Assim, foram entrevistados cinco colaboradores da Empresa, sendo três destes de setores de infraestrutura, administrativo e contábil e dois da área de recursos humanos, um que atua no foco do recrutamento e outro no com foco em treinamento de pessoal.

1.1 Procedimentos administrativos utilizados pela empresa

Para compreender o processo de recrutamento e seleção realizado na empresa, apresentam-se na sequência as etapas do recrutamento e seleção de maneira detalhada e pautada por referencial bibliográfico.

1.1.1 O recrutamento e seleção

A empresa desde sua criação investe em seus colaboradores para que eles também contribuam com a eficiência e o desenvolvimento desta. Assim, o processo de recrutamento e seleção de pessoal é muito bem planejado, para otimizar o processo, investir o que for necessário para captar os melhores profissionais e formar uma equipe coesa, que atue de forma a atender aos princípios, missão, visão e objetivos da empresa.

Neste sentido, um dos profissionais respondeu sobre a importância do processo de recrutamento e seleção, afirmando que o processo de recrutamento e seleção de pessoas tem como importância a eficácia e garantia das metas da empresa.

Assim, fica evidente que o recrutamento e seleção de pessoas é um processo que demanda cuidados. Recrutar e selecionar pessoas não são apenas anunciar vagas e contratar mão de obra, envolve todo um processo que necessita planejamento (COCENZA e COSTA, 2009).

Deems (2002) afirma que as empresas de destaque neste século têm a propensão a manter os talentos contratados e aperfeiçoar as técnicas de recrutamento e seleção para captar, contratar e reter o que há de melhor no mercado de recursos humanos.

Assim, é possível identificar a empresa investe para que o processo de recrutamento e seleção tenha a atenção e planejamento necessário para sua realização. Outro profissional aponta que o recrutamento é “um processo que é de suma importância para a empresa manter seu compromisso, seu objetivo e missão em consonância com o grupo selecionado para compor o quadro de colaboradores”. Neste sentido, os autores Werther e Davis (1983) que descrevem:

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutados e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é um pool dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregos (WERTHER e DAVIS, 1983, p. 145).

Neste sentido, assim que a empresa identifica a disponibilidade de uma vaga para nova contratação, é iniciado o processo de recrutamento.

Assim, tal como aponta Deems (2002), a empresa realiza o processo de identificação de como o trabalho se encaixa no contexto organizacional, qual é o papel da vaga disponível e o principal, quais são as habilidades técnicas e funcionais para que o candidato tenha para realizar com bom desempenho o trabalho.

A empresa do estudo registra na solicitação da vaga os seguintes itens: cargo, remuneração, área destino, atividades, pré-requisitos (experiência, escolaridade, conhecimentos técnicos e específicos, entre outros), tipo de contrato de trabalho (efetivo, temporário, prestação de serviço, etc.) e motivo da contratação.

Em geral, as organizações trabalham com o conceito de tarefas no momento de divulgação de uma vaga. Contudo, atualmente além de buscar profissionais que possuam a experiência necessária que correspondam à entrega, outro conceito vem sendo adotado é o de competências (DEEMS, 2002).

1.1.2 Divulgação da vaga disponível na empresa

De acordo com Chiavenato (2004) e Rocha (1997) as técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo.

Trata-se assim de, depois de identificada a vaga na empresa, é necessário divulgá-la nos diferentes meios acessíveis aos potenciais candidatos que melhor se adequam a vaga ofertada.

Na empresa de estudo de caso, a vaga é divulgada através de:

- a) inserção de link na página virtual da empresa;
- b) fixação de folder no hall de entrada da empresa;
- c) publicação em jornais e revistas de circulação da região onde a vaga está disponibilizada;
- d) publicação em jornais e revistas especializadas (quando o cargo requerer) de circulação onde a vaga está disponibilizada e;
- e) de acordo com a vaga, consulta interna aos colaboradores para a indicação de possíveis candidatos que se adequem ao cargo ou vaga disponibilizada.

Após a divulgação da vaga, interna e/ou externamente, contendo os requisitos definidos anteriormente, por meio dos canais de comunicação utilizados pela empresa, inicia-se o processo de triagem os currículos recebidos.

1.1.3 Triagem dos currículos

Para Pontes (2010), a triagem entre os candidatos é a primeira etapa dentro do processo, os que passam para a segunda etapa são submetidos a testes, tanto de conhecimento, desempenho e testes psicológicos.

No momento da tiragem, são identificados pela área de RH da empresa, os currículos recebidos que atendam o perfil solicitado, os quais podem ser validados posteriormente pelo gestor solicitante e participem do processo inicial de seleção.

A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal (MARTINS, 2007, p. 78).

No momento da triagem, os currículos são separados em três grandes grupos: um de candidatos indicados por colaboradores internos, outro que apresentam os candidatos que mais se destacaram dentro do perfil

selecionado e o mais um grupo com os demais candidatos que não se encaixam nas categorias anteriores.

A partir daí, o profissional de recursos humanos da empresa, seleciona os candidatos, inicialmente pelo grupo com indicação interna e posteriormente pelos outros dois grupos.

Após a triagem dos currículos, os candidatos serão contatados, com o objetivo de ratificar o seu interesse na vaga, checar informações necessárias e são convidados para permanência no processo.

1.1.4 Entrevistas

A entrevista é um dos pontos principais da seleção e é o que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo, após análise dos candidatos e dos dados obtidos, os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área requisitante a fim de realizar uma análise profunda dos conhecimentos do candidato (PONTES, 2010).

A empresa utiliza na maioria dos casos de seleção de pessoal para a composição de sua equipe a entrevista comportamental, porém em casos específicos recorre a outras formas de entrevistar um candidato.

Marras (2011) acrescenta que, a seleção de pessoal, tanto para administradores quanto para psicólogos, é uma atividade de responsabilidade da gestão de recursos humanos e é um processo pelo qual se escolhe candidatos a emprego atraídos pelo recrutamento, com o objetivo de atender as necessidades da empresa.

Neste caso a utilização de entrevistas, provas de aptidão ou testes que analisem e comprovem o perfil do candidato adequado a vaga é essencial ao sucesso do processo (CHIAVENATO, 2004).

Entrevista comportamental é uma técnica que permite avaliar as habilidades do candidato, desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional, referentes aos cargos que ocupou. Perguntas exigem que o candidato descreva as ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira. A entrevista deve ser planejada de forma a utilizar perguntas

abertas específicas ligadas a situações profissionais, que levem a resposta com verbos de ação no passado (CHIAVENATO, 2010). Leva o candidato a uma resposta completa composta por três partes:

- a) Contexto – como era a situação;
- b) Ação – o que ele fez;
- c) Resultado – quais os resultados obtidos a partir da ação tomada.

O planejamento necessário para desenvolver uma entrevista comportamental é bem detalhado e deve começar pela análise do perfil de competências do cargo. Caso a descrição do cargo não explicita as competências necessárias, é importante discutir com a área solicitante e construir, em conjunto, uma nova descrição mais detalhada.

Neste sentido, os profissionais entrevistados relatam que para a empresa a entrevista comportamental é “muito importante, é profunda e visa identificar a qualificação, o potencial e a motivação para o cargo”.

Assim, realizar uma entrevista comportamental com foco nas competências pode ser uma excelente forma de descobrir se um candidato está apto para a função a desempenhar e para atuar no ambiente de trabalho da empresa.

De acordo com Chiavenato (2010) a entrevista comportamental pode colocar expor o carácter, a honestidade, a reação, a espontaneidade e a personalidade do candidato ao posto de colaborador.

Algumas competências universais podem ser identificadas na entrevista comportamental, segundo Marras (2011):

- a) Capacidade empreendedora;
- b) Capacidade de trabalhar sob pressão;
- c) Comunicação;
- d) Criatividade e inovação;
- e) Cultura da qualidade;
- f) Capacidade negocial;
- g) Liderança; Planejamento e organização;
- h) Tomada de decisão; Visão sistêmica.

A empresa também utiliza outras técnicas de entrevistas, além da comportamental, quando necessário e que se adequem ao perfil do cargo solicitado pelos gestores; uma delas é a entrevista situacional ou de simulação,

que é utilizada quando o candidato pode buscar uma nova colocação, diferente de sua experiência anterior, ou quando foi recrutado internamente, na disputa por uma promoção, e, por isso, não tem experiência no cargo.

Nesse caso, o profissional de recursos humanos utiliza a entrevista situacional, modalidade que conta com exercícios ou simulações de situações que podem ocorrer no cotidiano da função pretendida.

Uma orientação da empresa estudada, é que independente do resultado, a entrevista deve sempre ser encerrada com uma observação positiva.

1.1.5 Seleção final e contratação

Na empresa de estudo, após a entrevista, o candidato selecionado deve estar mais próximo do ideal possível do perfil solicitado, necessitando identificar possíveis talentos, para mantê-lo na organização e, estimular seu desenvolvimento.

O gerenciamento de pessoas com potenciais é um desafio complexo, e de caráter estratégico para as empresas, principalmente quando considerado os movimentos futuros de mercado (CHIAVENATO, 2004).

Depois de definido o candidato ideal para exercer o cargo na empresa de estudo, o RH deve fornecer a lista de documentos que o profissional deverá levar à empresa, dentro de um prazo pré-estabelecido, bem como indicar a realização de um teste admissional, conforme normas legais.

1.1.6 Contratação e treinamento

O treinamento para o novo colaborador é realizado na empresa conforme solicitação e descrição na vaga inicialmente solicitada.

Inicialmente, de acordo com o profissional de RH da empresa, ocorre uma conversa inicial com explicando a cultura organizacional, os costumes e as regras não formalizadas da empresa, que é natural para quem já é da casa e desconhecido para quem chega. Na empresa de estudo, há a apresentação da missão, valores e objetivos da empresa, bem como a valorização de um trabalho cooperativo e solidário.

De acordo com Marras (2012) existem situações que são percebidas através da observação, como por exemplo, a forma de se vestir: se é esporte fino ou social ou até mesmo jeans e tênis, já outras não são tão fáceis de perceber: como se dirigir ao chefe, a política de uso do e-mail e do telefone e se é permitido falar ao celular. Estas são coisas normais para quem já está integrado, mas quem chega não sabe como se comportar.

No treinamento é importante explicar um pouco sobre a empresa, por meio de folders, um vídeo institucional, apresentar quem são seus principais clientes e fornecedores e como se dá o relacionamento com estes. Também é importante uma explicação simplificada dos objetivos organizacionais, onde a organização está e onde deseja chegar, para que o treinamento seja de fato eficiente e formativo.

1.2 Breves considerações sobre a pesquisa

Nota-se que a empresa do estudo de caso está muito bem atualizada no que se refere às questões de mercado de trabalho e mercado de recursos humanos.

A importância dada pela empresa aos seus serviços prestados, a qualidade de atendimento ao cliente e por consequência a valorização dos seus colaboradores é resultante da aplicação de um projeto muito bem planejado e executado.

A forma como a empresa se coloca no mercado é uma maneira clara de demonstrar que há uma preocupação em atender bem seus usuários, bem com manter uma equipe de trabalho coesa e competente, onde a captação de talentos seja realizada por meio do recrutamento e seleção e onde ocorra o gerenciamento dos novos colaboradores de modo que estes queiram fazer e sentir-se parte da empresa.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Após a apresentação e análise da pesquisa, percebe-se que a empresa ViaRondon está em consonância com o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos na atualidade.

Assim, há poucas intervenções que necessitam ser realizadas na empresa.

A título de sugestão, no que se refere ao cadastro de currículo pela página virtual oficial da empresa, sugere-se que para que os candidatos se sintam motivados, sejam colocadas informações e frases positivas sobre a utilização deste, como por exemplo:

- a) O currículo ficará na base de dados por seis meses;
- b) Após este período é possível atualizar o cadastro e reenviar novo currículo;
- c) Agradecemos pela sua disponibilidade em se tornar nosso colaborador;
- d) Caso seja selecionado para a vaga, entraremos em contato por e-mail;
- e) Caso não seja selecionado, informaremos por e-mail e aguardaremos por nova oportunidade.

Estas são algumas sugestões que podem colaborar com o processo de recrutamento e seleção de pessoal para a empresa estudada, dando aos candidatos a colaborador razões propositivas para manter seu currículo na base de dados da empresa.

CONCLUSÃO

O processo de recrutamento e seleção de pessoal tem um grande peso sobre a formação de uma equipe motivada e promover o sucesso da organização. Na verdade, trata-se de um desafio, especialmente em tempos de crises econômicas, como a que o Brasil em especial está vivendo na atualidade.

A contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Por isso os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal dentro de uma organização deve ser criterioso. Assim verifica-se a importância de planejar a captação de novos funcionários para as empresas por se tratar de uma atividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas. Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa.

Neste estudo ficou evidenciada a necessidade de um planejamento para o processo de recrutamento e seleção de pessoal de forma a otimizar e tornar eficiente contratação de pessoal atrelado ao perfil desejado pela organização.

O referencial teórico promove a reflexão e indica caminhos para a prática de um recrutamento e seleção eficientes que podem dar à organização meios para a realização destes processos de maneira a promover os talentos já presentes e na captação de novos talentos.

Assim, a empresa do estudo de caso precisa manter o equilíbrio dos processos, mantendo a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes e colaboradores.

Este trabalho se propôs a mostrar de forma objetiva que o processo de Recrutamento e Seleção visa valorizar o capital humano de uma organização e que, quando esses processos são feitos adequadamente, garantirão a entrada de novos talentos com potencial e qualidade e bem preparados para motivar o processo de crescimento da empresa, todavia, isoladamente ele não encerra tão importante tema, e sim, abre precedentes para futuras obras enriquecerem o assunto.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos na Organização: Recrutamento, Planejamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7ª ed., Barueri, SP.: Manole, 2004.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

COCENZA, D.; COSTA, M. M. **Recrutamento e seleção**. Rio de Janeiro: Wak Ed, 2009.

DAL' BÓ, R. A. **Missão, visão e valores: Saiba os principais princípios para gerar valor para aos clientes, acionistas, equipes e a sociedade**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/missao-visao-e-valores/28883/>. Acesso em 24/09/2017.

DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

DEEMS, R. S. **Como contratar e conservar as melhores pessoas**. São Paulo: Amadio, 2002.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

JANINI, Clarissa. **As Dinâmicas de Grupo mais Populares**.(2012) Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=kvvmjfg7l>. Acesso em: 12/10/2017;

KLÖCKNER, W. J.; CAMPOS, D. C. Atuando no subsistema recrutamento de pessoal. In: CAMPOS, D. C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. Disponível em <<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>>. Acesso em: 12/10/2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

SANTOS, Maria João Nicolau. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. *Sociologias* [online]. 2004, n.12, pp. 142-158. ISSN 1517-4522. doi:

10.1590/S1517-45222004000200006. Disponível em <
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151745222004000200006&script=sci_artt
ext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151745222004000200006&script=sci_artt
ext)>. Acesso em 12/10/2017.

ROCHA, J. A.O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. **As barbas do imperador**. São Paulo, Companhia das Letras, 2007.

SILVA, R.; NEVES, A. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

SOUZA, V. L. Et al. **Gestão de desempenho**. 2ª Ed. – Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

TEIXEIRA, G. M. Et al. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. **Cultura organizacional e privatização**. São Paulo: Makron Books, 1993.

VIARONDON. **Uma empresa BR Vias**. Disponível em <
<http://www.viarondon.com.br/>>. Acesso em 17/08/2017.

WERTHER, WILLIAM; DAVIS, KEITH. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA (1)

Função:

Escolaridade:

Experiências Profissionais:

Outras Experiências:

Residência/Local:

1. Aplicação e entrevista comportamental, provas praticas e teóricas contribui em identificar os candidatos mais preparados para a organização?
2. Quais são as vantagens e desvantagens de usar o recrutamento interno?
3. No mercado atual, esta mais difícil achar candidatos capacitados para trabalhar em uma organização como essa?

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA (2)

Função:

Escolaridade:

Experiências Profissionais:

Outras Experiências:

Residência/Local:

1. Qual a importância do processo de recrutamento e seleção dentro de uma organização?
2. É importante fazer um planejamento antes de iniciar o processo de seleção? Quais as vantagens?
3. Atualmente é notável que algumas organizações tenham algumas vagas abertas por falta de candidatos capacitados com os requisitos que a vaga exige. Nesse caso, qual seria a melhor alternativa para o preenchimento dessas vagas?