

LOURIVAL ALVES DE ARAÚJO

**RECURSOS HUMANOS:
O PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO EM
GESTÃO COMPETITIVA.**

LOURIVAL ALVES DE ARAÚJO

**RECURSOS HUMANOS:
O PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO EM GESTÃO
COMPETITIVA.**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista, no programa de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica das Faculdades Integradas de Ariquemes - FIAR, sob apreciação da seguinte Banca Examinadora:

Aprovado em ____ de ____ de ____

Prof. Orientador:
Faculdades Integradas de Ariquemes

Prof.
Faculdades Integradas de Ariquemes

Prof.
Faculdades Integradas de Ariquemes

ARIQUEMES – RO
2012

AGRADECIMENTOS

Em preliminar agradeço a “Deus” por tudo que em tem proporcionado e por me conceder a oportunidade de concluir mais esta etapa em minha vida, Obrigado Senhor! .

A minha família: minha esposa e meus filhos, pela compreensão na ausência, e em muitas vezes, nas horas difíceis.

Aos mestres que me ajudaram nessa conquista, em especial a Professora Orientadora, Regina Aparecida Costa, pela dedicação em todas as etapas deste trabalho.

Aos amigos e colegas, pela força e incentivos.

Aos professores e colegas de Curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

Aos profissionais entrevistados, pela concessão de informações importantes para a realização deste estudo.

A todos que, de algum modo, colaboraram para a realização e finalização deste curso.

RESUMO

As constantes mudanças no mercado de trabalho e a evolução tecnológica exigem atenção para uma nova realidade nas organizações. Este artigo tem como objetivo orientar e esclarecer o que é recursos humanos, os pensamentos dos gestores dentro da organização, observando o comportamento de seus colaboradores, e o desempenho obtido por eles. Torna-se necessário observar para poder elaborar um plano de ação em prol da organização e trazer benefícios aos funcionários, sendo em primeiro plano qualificar os servidores em sua determinada função para que o resultado seja positivo, assim, com o conhecimento adquirido, as pessoas dentro do processo despertaram entre os mesmos um espírito de liderança para transformar a gestão competitiva no mercado de trabalho em Recursos Humanos.

Palavras chave: Recrutamento e Seleção em Recursos Humanos; Gestão Competitiva.

ABSTRACT

The constant changes in the labor market and technological developments require attention to a new reality in organizations. This article aims to guide and clarify what human, the thoughts of managers within the organization, is observing the behavior of its employees, and the performance achieved by them. It is necessary to observe in order to develop a plan of action on behalf of the organization and bring benefits to employees, and in the foreground qualify servers in your particular function so that the result is positive, so with the knowledge gained, the people inside process awakened among them a spirit of leadership to transform the management competitive in the job market in HR.

Keywords

Recruitment and Selection in Human Resources Management Competitive.

INTRODUÇÃO

Toda e qualquer organização, seja qual for o seu ramo de atividade, é formada por pessoas. Essa constatação leva ao conhecimento de gerir para obter das mesmas as respostas desejadas em termos de colaboração. Encontrar o colaborador certo para a função certa, requer critérios e instrumentos adequados.

É nesse sentido que a administração de recursos humanos tem no recrutamento, na seleção e no treinamento e desenvolvimento de ferramentas potenciais que podem definir a sobrevivência ou o fracasso.

As transformações e influências que a sociedade contemporânea vem sofrendo, desde as últimas décadas do século XX aos dias de hoje, relacionam-se, dentre outros fatores, ao desenvolvimento científico e tecnológico e às mudanças na economia em nível mundial. Tais fatos expuseram, em certa medida, o esgotamento dos modelos de produção rígido, pautados na ótica do consumo de massa e de um trabalhador executando tarefas prescritas.

No mundo do trabalho ocorreu a introdução do modelo de produção flexível que provocou mudanças de base técnica e organizacional do trabalho e no perfil profissional requerido no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores. Na base técnica, a inserção de novas tecnologias tornou o maquinário universal, produzindo diferentes tipos de produtos. O trabalho passou a prescindir da capacidade inventiva e participativa do trabalhador, para aperfeiçoar e corrigir defeitos, técnicas e métodos do processo de desenvolvimento de um produto. No campo organizacional, a gestão de pessoas, no tocante ao recrutamento e seleção de colaboradores, valoriza os saberes escolarizados e experienciais, porém, aquilatou as atitudes e os comportamentos dos servidores frente às situações de trabalho.

Sendo a administração de recursos humanos uma especialidade que surgiu em vista do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, notadamente a partir do foco ao cliente, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento povoam as preocupações de atores empresariais em diferentes épocas e espaços, dado que para servir bem e obter bom desempenho de modo geral há que se construir preservar e aprimorar conhecimentos e habilidades, num

mercado que a cada dia incorporam novas nuances e apresenta ao consumidor mais opções a seu dispor.

Por este raciocínio, recrutar, selecionar e capacitar torna-se a cada dia mais imperativo à sobrevivência, de acordo com as características básicas que as organizações estão incorporando, se sobressairão aquelas que alocarem o recurso certo para a função certa, maximizando assim o potencial de seus colaboradores em favor da política da empresa.

O recrutamento, como fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto, é entendido por França (2010, p.29) como “um processo de procurar empregado”, seja no mercado ou por meio da recomendação dos supervisores, mediante a garantia de salários, condições de trabalho e outras garantias. Consiste assim em procurar candidatos com qualificação, habilidades, conhecimento, experiência e personalidade.

Do ponto de vista pessoal, a escolha do tema foi também influenciada pelo fato de ser pesquisador atuante no referido espaço do comércio em Picos, uma cidade do estado do Piauí e perceber, empiricamente, que nele, embora a mão de obra seja abundante, existe uma rotatividade de funcionários, operários e colaboradores de modo geral, o que denota que muitas empresas ou selecionam mal ou não estão preocupadas com a agregação de valores através da escolha certa e da posterior e contínua capacitação que agregue valor a seus ativos por meio da qualificação de seu pessoal.

Finalmente, ao despertar o interesse acadêmico para um tema que não é novo, ao contrário, é bem servido por fontes bibliográficas, o que confirma a viabilidade da pesquisa, tendo em vista a abundância de recursos teóricos, mas que no espaço picoense, no qual se pretende delimitá-la, ainda se registra poucas produções realizadas, espera-se por meio de um conjunto de atividades ordenadas e disciplinadas suscitar o interesse pelo tema, mediante a realização de outros estudos voltados para a realidade local.

Na prática de seleção de pessoas e recursos humanos existe uma ligação entre os personagens principais que é os servidores da organização com o departamento, algum tempo não tão distante o setor de RH é um dos principais setores da organização, onde se trata todos os assuntos pertencentes aos servidores em diversos setores, departamento de recursos humanos, tem o seu planejamento e é em conjunto com os gestores da organização, é interessante que

as empresas através de seus gestores criem um banco de espera de futuros colaboradores para suprir oportunamente as vagas que vierem a surgir no parque industrial, na administração direta ou indireta, oferecendo aos atuais colaboradores uma credibilidade em crescimento profissional dentro do próprio estabelecimento transferindo de setores com cargo que possam ser estimulado na vida em conjunto e produtividade melhor, sabendo-se que no momento das entrevistas o entrevistador possa falar e ouvir o candidato sem nenhum menosprezo com seu futuro colega de trabalho, deve manter a calma e ser sincero em suas colocações.

1 RECURSOS HUMANOS

No passado, administrar uma empresa era muito limitado, os seus gestores tinham suas mentes praticamente fechadas, não acatando ideias novas. As instalações no campo de trabalho tinham máquinas e seus colaboradores como propriedades com nota fiscal. No decorrer do tempo, foram mudando a filosofia de operações e pensamentos, quando despertou para a realidade, os donos de empresas perceberam que estavam ficando muito para trás no que diz respeito às novas tecnologias e avanços empresariais modernos. Então vieram novas ideias, com pensamentos novos, ou seja, uma nova realidade, com colaboradores mais aperfeiçoados na área, assim, iniciou-se uma nova tendência de abertura no cotidiano das empresas, e a partir de então, começa a valorização e os seus colaboradores, os funcionários deixaram de serem máquinas e os resultados adquiridos na industrialização foram um sucesso, porque aqueles operários admitidos provindo do campo foram qualificados.

Com o pensamento de formar um grupo de servidores, o gestor propôs ir ao campo, nos lugarejos a procura de mão de obra mais barata, para que pudesse recrutar trabalhadores e formar uma grande equipe, preparando um deles ou mais para se tornar um líder, para que esse pudesse orientar os demais operários.

Só podemos ser competitivo no mercado de trabalho em alta produtividade quando os funcionários são valorizados, através de treinamentos, e aperfeiçoados com segurança e conseqüentemente obtiver um pilar de sustentação através da organização, é necessário que os gestores passem certa confiança aos seus colaboradores e manter a ética de compromisso. Jonatas Abbott.

Mas formar um time campeão leva tempo e requer desprendimento, maturidade, humildade, ética e mais ética acima de tudo. Ética na relação de trabalho, nas promessas e no cumprimento delas. Requer carisma, motivação, sonho, desafio e esperança. Esperança de se construíram sonho conjunto entre um grupo de pessoas. O sonho que pode recheiar uma empresa talvez seja o grande segredo do sucesso e de uma boa gestão competitiva.

A valorização do ser humano é preciso estar acima de tudo, para que possa conseguir o objetivo. Observamos em algumas organizações que a opinião, as ideias de servidores não são levadas em consideração, ou quando é aproveitado o líder passa estas ideias para o diretor presidente da organização como se fosse ele o idealizador do feito, faltando então a ética profissional na qualidade do líder.

Em cada período da sociedade ativa apresenta se uma filosofia de vida, e todas às vezes mais interessantes no perfil do ser humano, que os empresários rescindiam contratos de funcionários para admitir outro com os custos bem mais em conta e com conhecimentos maiores como relata Farinha e Tomasi.

“[...] para construir a sociedade contemporânea os recrutadores e selecionadores de trabalhadores recorrem a um perfil profissional cujos saberes atitudes, histórias profissionais e pessoais são levadas em conta”.

Nesta sociedade caracterizada pela globalização das relações e pelo desenvolvimento tecno-científico, em especial os saberes de que os recursos humanos são portadores e são revestidos da maior importância. Tanto é que grandes organizações, embora se preocupem com a gestão de parques industriais e de sistemas de produção, dão ênfase à gestão do conhecimento. Sveiby (1997 apud BARBOSA e GOMES, (2011) afirmam:

[...] que os ativos/recursos intangíveis de uma empresa seriam compostos pelo conjunto de competências dos seus indivíduos membros, pela sua estrutura interna, utilizada como fio condutor de conhecimento dentro dela, e finalmente pela sua estrutura externa, servindo como fio condutor de conhecimento entre ela e seus clientes e fornecedores. Como competência individual, ele define o conhecimento explícito, o conhecimento tácito, a experiência, o julgamento de valor e a socialização passada de que é possuidor cada indivíduo (Grifos no original).

Observa-se que o capital humano é o principal instrumento que as organizações podem apresentar como de melhor, nesses colaboradores encontra se as mais diversas qualidades. Esses conhecimentos são confirmados por Edvinsson e Malone (1997 apud BARBOSA e GOMES, 2011, on-line), tendo por base a compreensão de Sveiby (1997), com estas afirmações concretas os servidores possuem destaque positivo dentro de uma organização com um conhecimento que

constitui como a fonte principal de valorização dos ativos e recursos de uma organização.

Por sua vez, Baum & Gonçalves (2001 apud BARBOSA (2011) asseguram que a gestão do conhecimento ou do capital intelectual de que os recursos humanos são portadores estão correlacionados com os seguintes aspectos:

1 Contexto econômico– percebe-se maior crescimento tanto em indústrias quanto em países que se dedicam à criação, transformação e incorporação de conhecimentos do que as indústrias e nações que se dedicam à exploração e transformação de recursos provenientes do ambiente natural.

2 Contexto contábil – reconhece-se que ao nível desse tipo de controle concebido de forma tradicional, as organizações empresariais não estão aptas a mensurar aspectos relacionados à capacidade, algo de ordem subjetiva, dos dirigentes das organizações, bem como de seus recursos humanos. De igual forma, o controle contábil tradicional não se mostra capaz de aquilatar a importância das informações, do desenvolvimento tecnológico e do potencial de mercado ou do investimento em pesquisas para desenvolvimento de produtos.

3 Contexto empresarial – por conta das duas situações anteriores, há modificação de enfoque no âmbito das organizações empresariais da era do conhecimento.

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO.

A palavra recrutar, do francês *recruter*, teve a ver originalmente com alistamento para o serviço militar. Conforme Alencar (2008) estava relacionado com a prática de captação de recrutas para vagas de soldados ou postos de guerrilha. Na administração, é aplicado em alusão à guerra de cada dia pela sobrevivência.

Daí encontra-se também em Chiavenato (1999) que o recrutamento e a seleção de pessoas não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função.

O que se pretende de um novo colaborador deve ser encontrado no delineamento das características requeridas para o cargo. Logo, os primeiros critérios são clareza e objetividade. Não deve haver espaços para filosofias, é preciso focar o que se pretende atingir em face de um conjunto de necessidades identificadas (CHIAVENATO, 1999).

Tem por objetivo atrair e selecionar os profissionais mais adequados para o desempenho de uma determinada função. Os processos seletivos podem ser compostos por entrevistas, dinâmicas de grupo e testes psicológicos, entre outros, ou por conjugação de vários destes, dependendo da política ou prática da organização. Uma seleção objetiva, isenta, criteriosa e ajustada, além de ser o espelho de uma organização, acaba contribuindo bastante para a performance de uma empresa.

Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de Recursos Humanos da organização.

Seleção de Pessoal é a escolha dos candidatos recrutados que melhor se ajustam no cargo em aberto. O objetivo básico da seleção de pessoal é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Processo de Aplicação consiste na análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho.

GESTÃO COMPETITIVA

A principal vantagem competitiva das organizações do século XXI é cada vez mais a Qualidade da Gestão. O conceito de excelência em gestão resume um conjunto de princípios e valores que são incorporados e internalizados por uma organização em seu dia-a-dia e em todos os seus níveis de funcionamento e de atuação.

As transformações ocorridas são frutos da globalização, cuja disseminação da tecnologia da informação, do surgimento das redes mundiais, uma nova era cuja fonte fundamental de riqueza é o conhecimento. Nesse contexto, as empresas passam a moldar ou adequar seus processos organizacionais e abandonando parâmetros industriais à nova economia do conhecimento.

Surge então a chamada organização de conhecimento, formada por diversas variáveis, como sendo a empresa que habitará esse emergente cenário.

Dentre essas variáveis, a aprendizagem organizacional aparece na tentativa de servir como uma das alavancas de transformação para se chegar às organizações de conhecimento e a transformação torna-se vital para a sobrevivência da organização. Nesse sentido, um dos principais agentes de transformação de uma

organização ou um dos seus maiores entraves é os seus gestores organizacionais (todos aqueles que possuem sob seu comando outras pessoas na estrutura formal da organização), uma vez que toda mudança, para que se efetive, tem que contar com o comprometimento desse estrato organizacional.

O departamento recursos humanos existe como uma forma de aprimorar todos e quaisquer colaboradores no quadro, sendo que os gestores possam cada vez mais qualificar os servidores, que sabemos da potencialidade de cada um, por sua imensa colaboração dentro da organização, o individuo é o mentor de que todos os equipamentos possam ser ligados e desligados e manter a sua funcionalidade perfeita, porque a mão de obra humana é acima de tudo pensante, calculista, e aperfeiçoador de tudo, Silveira (2011)

A mecanização trouxe ganhos elevados de produtividade e de lucratividade. As organizações passaram a operar como máquinas e, portanto, esperava-se que os funcionários se comportassem essencialmente como se fossem partes das máquinas. O comportamento-máquina esperado das organizações deveria responder ao conceito: rotina, eficiência, confiabilidade e previsibilidade.

Os recrutadores de pessoal e RH são partes integrantes de uma organização que tem em conjuntos para desenvolverem uma programação de seleção e aperfeiçoamento dos colaboradores e obter uma produtividade em grande escala e a qualidade em suas atividades profissionais. Com este pensamento alcançar objetivo proposto pela organização. Para Devana *et al.* (1984) *apud* Lacombe e Tonelli (2000) os processos de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento levam em consideração a ótica da estratégia, como também a compreensão da visão que a empresa quer ter com seus colaboradores.

Na opinião de FISCHER, A.L.

O modelo de gestão de pessoas não se restringe apenas ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas engloba também um componente real e dinâmico, uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental. O modelo, ao simplificar a realidade, orienta a decisão e a ação.

ALBUQUERQUE, L.G. (1987).

A necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e da existência de um *gap* entre as necessidades previstas para a implementação destas estratégias e as realidades que as organizações enfrentam em termos de pessoas para implantá-las.

O pensamento de alguns gestores, é de aprimorar o setor RH, com ideias novas e dinâmica, e partir para uma estratégia de aperfeiçoamento dos seus servidores para melhor relacionamento entre todos. Como diz Lacombe e Tonelli (2001), o conceito de planejamento estratégico para recursos humanos (PERH) teve início na década de 80 e teve duas principais abordagens. A primeira delas defende a “ligação do PERH com a missão, estratégia, estrutura e recursos humanos” (DEVANA et al., 1984). Outra abordagem, apresentada pelo conceito da Universidade de Harvard (1990), enfatiza “o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico”. Lado e Wilson (1994)

Sugerem que:

[...] os sistemas de recursos humanos podem contribuir para as vantagens competitivas sustentáveis através da facilidade do desenvolvimento de competências que são específicas da firma, produzir relacionamentos sociais complexos que são fixadas na história e na cultura da firma e generalizar conhecimento organizacional tácito.

Em um contexto, observamos que diversos empresários estão preocupados com a produtividade em seus empreendimentos e muito menos com a qualidade de seus produtos, mas é preciso que os mesmos voltem para a realidade do mundo atual, quem tem mercado para seus produtos é quem procura valorizar os seus colaboradores, e não por uma ou outra conversa, não faça a rescisão de seu funcionário, é preciso oferecer a ele mais condições para que possa desempenhar sua tarefa com qualidade, não descartar em primeiro momento. Segundo Pontes (1988 apud ZIMBRO e SOARES, 2011, on-line), Análise comparativa dos meios de recrutamento e seleção de duas concessionárias de veículos na cidade de Guarapuava – PR. In: Revista Eletrônica *Lato Sensu*:

O processo de seleção inicia-se com uma triagem, isto é, com uma entrevista rápida que tem por objetivo analisar se o candidato possui os requisitos exigidos para o cargo. O segundo passo é a aplicação de testes de conhecimento ou de testes psicológicos, que não são realizados por algumas empresas. O próximo passo são as entrevistas de seleção, nas quais se busca conhecer o potencial do candidato, sua motivação, seu interesse para o cargo. Desta entrevista são selecionados poucos candidatos que vão para as entrevistas técnicas, que objetivam avaliar se o candidato possui qualificação necessária para a ocupação do cargo oferecido. Escolhido o candidato, a próxima etapa é o exame médico, seguido da análise das referências do candidato, e por último, a admissão.

Após ter realizado todos os procedimentos, analisa-se que houve um entendimento para o processo de seleção por parte da empresa, e isso se concretiza quando é compreensível para o melhor de ambas as partes, para a

empresa e para o futuro contratado, para formar e fazer parte da equipe dos melhores colaboradores disponíveis na área de recursos humanos no mercado de trabalho, o que pode ser uma garantia para a organização que está contratando um profissional de alta competência no assunto, e através de colaboradores com o conhecimento diferenciado a instituição pode ser mais competitiva no mercado.

E no mesmo pensamento, (CHIAVENATO) (2004) afirma: “que a seleção visa solucionar problemas básicos como a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa, e a eficiência e satisfação da pessoa no cargo. O autor define seleção como sendo a escolha do homem certo para o cargo certo dentre os candidatos recrutados, ou seja, a escolha dos candidatos mais adequados para os cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como, a eficácia da organização”. Segundo (MARRAS (2000, p.79), “seleção de pessoal é uma atividade do sistema de RH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”). Nesse sentido, as empresas consideram que o processo de seleção é muito mais do que uma simples contratação, mas a peça-chave para o sucesso do negócio.

Portanto, para a empresa conhecer a adequação de um teste para a seleção pessoal é fundamental para uma contratação correta, evitando desperdício de dinheiro e de tempo numa escolha inadequada (PEREIRA, PRIMI & COBERO, 2000).

Sabemos que o pensamento de todos os gestores de empresas no setor RH é preocupante, as contratações de colaboradores para preencher as vagas em cada setor, algumas vezes são selecionados funcionários para suprir as necessidades no momento, e muitas vezes é mais uma decepção ao observar o desempenho do colaborador, seguindo um rumo de inovar e ser criativo. Vejamos o que diz Didier Marlier:

Diria que há alguns RHs mais interessados pelo lado técnico, tecnológico e processual do seu trabalho. Em vez de desafiarem as ortodoxias, eles continuam vítimas de uma autocensura, de uma imagem negativa. Quando vejo grandes conferências reservadas para especialistas de RH que convidam sempre os mesmos palestrantes, com suas apresentações de Power Point, em que todo mundo fica sentado num modo de absorção passiva, em vez de entrar num clima de co-criação ativa, sinto uma tristeza infinita. Muitas vezes, a função do RH se auto limita e parece medrosa. Falta coragem. Um bom RH é o sparringpartner do negócio.

O RH, sempre foi um ponto de confiabilidade de todas as empresas para receber currículo, fazer seleções posteriores, concretizar a contratação do servidor, o entrevistador, tem que ser capacitado, ter um pouco de psicologia para entender a fala do entrevistado, os grandes gestores precisam de inovação no seu empreendimento, opinar por ideias novas, que possam alavancar os propósitos da organização.

O pensamento de organizar um departamento de RH, é sempre pensar em uma estratégia convincente, para conseguir o objetivo positivo, quando submetemos a uma determinada entrevista, estão sujeito a ser aprovado ou simplesmente receber uma resposta de que entramos em contado com você, o RH, é um alvo constante de ser interrogado por uma melhoria no quadro funcional. De acordo com os três pontos dito por Didier Marlier:

1. Estratégia: Passaremos da ideia de que estratégia tem a ver com adivinhar o futuro para o processo de “estrategizar”, que nos ajudará a preparar qualquer futuro. A diferença entre “adivinhar o futuro” e “preparar o futuro” é fenomenal. No primeiro caso, basta um time pequeno e super competente (normalmente diretoria e, às vezes, alguns consultores) se reunir para projetar o que será o futuro e a direção que a empresa seguirá. No caso de preparar o futuro, tudo muda. O processo de “estrategizar” é permanente. Visa criar uma organização inteligente. Significa educar todos os funcionários para que cada um possa vestir a camisa do “pensar estrategicamente”. Trata-se de uma mudança de paradigma total. O RH terá um papel fundamental em provocar esse processo e o facilitar.
2. Organização: Passaremos da organização piramidal ao organismo conectado. A metáfora que tenho é a do corpo humano, capaz de agir, reagir e prever o tempo todo. Mas não tem hierarquia militar. O cérebro não é o líder. Ele depende totalmente dos outros órgãos para viver. Os órgãos estão todos alinhados num só e único propósito: nos manter vivos. Acabar com os asilos, passar de um modo organizacional a um modo orgânico, vai exigir muito da função do RH.
3. Liderança: Passaremos de “senioridade significando superioridade” (tudo que a geração Y detesta sentir) a uma liderança conectada, engajada, inspiradora e ao serviço. O RH terá que ser o primeiro a exemplificar isso, preparando e desafiando seus colegas sobre esse assunto.

O conhecimento dos colaboradores do setor RH é primordial, para que levante sugestões e apresente as soluções para o caso, RH, através de seus membros a estrutura em sabedoria a desenvolver questionamentos para melhorar todos os setores de uma pequena ou grande empresa.

A Triangulo Pisos e painéis é uma empresa situada na cidade de Curitiba Paraná Brasil, e Indústria de Madeiras Manoa, situada em Cujubim, Rondônia atuantes no ramo de madeiras diretamente na área de Painéis e Pisos com matéria prima exclusivamente com cadeia de custódia de manejo sustentado renovável em

mata nativa, e reflorestamento próprio, projeto em sustentabilidade localizada no município de Cujubim, estado de Rondônia Brasil, e no sul do país no Paraná - PR, com o seu parque industrial no mesmo Estado. Sabe-se que esta organização é única no Brasil onde adquiriu o selo de garantia de qualidade pela FSC (Internacional) e o selo do CERFLOR (Nacional) Brasil, onde está edificando e concretizando um centro de apoio a pesquisa científica voltada para flora e fauna em convênio com a Universidade Federal de Rondônia (UNIR), tem a preocupação no meio ambiente e com o social.

Em seu pátio de depósito em Curitiba/PR, tem a capacidade de armazenar aproximadamente trinta mil m³ dos produtos inacabados e aproximadamente vinte mil m³ dos produtos acabados, a mesma tem uma capacidade de operacionalização com a quantidade de colaboradores na casa de seiscentos funcionários no campo industrial e na área administrativa aproximam-se cinquenta colaboradores.

Os selecionadores da mão de obra procuram ser o mais correto e clareza com os candidatos a assumir uma vaga de trabalho nesta empresa, os critérios para a seleção é o seguinte: os futuros colaboradores após passar por uma entrevista receberão convite para visitar o parque industrial para certificar se que é esse tipo de trabalho que almeja a organização.

A Triângulo Pisos e Painéis operam com os mais modernos equipamentos do ramo, contem um rigoroso controle de estoque e possuem também um dos mais modernos sistemas de logística. Oferecendo aos compradores uma transparência e eficiência em suas operações, que possibilite aos clientes o rastreamento de seus produtos em cadeia de custódia e oferece um serviço de qualidade no mercado.

Este artigo teve o estudo de caso na empresa Indústria de Madeiras Manoa, Projeto de Manejo Sustentável em Cujubim – RO, Triângulo Pisos e Painéis no parque industrial e na área administrativa em Curitiba-Paraná Brasil.

Missão

- Desenvolver, produzir e comercializar produtos em sintonia com o meio ambiente, visando garantir a satisfação plena de nossos clientes.

Visão

- Ser líder na produção de bens florestais sustentáveis.

Valores

- Transparência das operações permitindo à comunidade deslumbrar os ganhos ambientais.

Ética nos negócios respeitando clientes, sociedade e meio ambiente.

Integridade física

- Reconhecendo o valor do patrimônio intelectual dentro do contexto empresarial, o Grupo Triângulo prima por garantir a integridade física de seus colaboradores por cumprir rigorosamente as recomendações nas diversas NRs relacionadas à segurança pessoal e funcional. Desta forma, mantém extremo controle sobre a distribuição de E.P.I. Bem como zela pela utilização dos mesmos, por estabelecer normas de obrigatoriedade e conscientização por parte de todos os envolvidos. Também o Grupo Triângulo promove cursos de treinamento e palestras educativas a fim de capacitar os colaboradores a utilizarem corretamente tais E.P.is, de forma a obterem melhores resultados possível.

Entende-se que um funcionário saudável e feliz é um funcionário mais produtivo, dessa forma procura-se dar-lhes as melhores condições de trabalho para que cumpram as funções esperadas sem abrirem mão da qualidade de vida. (Fonte: Indústria de Madeiras Manoa).

JUSTIFICATIVA

A área de recursos humanos, é observado como um setor ligado aos funcionários, sim, é compreendida em um todo, a empresa, por sua vez, é uma grande intersecção onde é localizado este conjunto de ideias para formar valores e produzir produtos de qualidades, então, o recursos Humanos valoriza todos os setores dentro de uma organização, para obter um resultado positivo dentro de suas normas e programação para tingi-la uma meta.

Este tema recursos humanos é um dos departamentos mais complexos dentro das organizações, por trazer algo diferente para melhorar os comportamentos de alguns servidores e gestores da empresa, assim, com varias reuniões com o mesmo objetivo de melhoria, os profissionais do RH provam aos gestores que é viável a meta a ser desenvolvida, no ato de contratação de servidores é cabível selecionar outros candidatos para a mesma função, com perfil diferente, ideias

adversas, para se chegar a uma tentativa de melhores conceitos, ao decorrer das mudanças nos últimos anos, à exigência ficou cada vez mais rigorosa junto ao funcionário para que tenha mais habilidade e profissionalismo.

Cada vez mais preocupados com seleção e recrutamento de servidores, ainda observa-se uma turno ver muito grande de funcionários nas empresas, com mais treinamentos com seus colaboradores os objetivos vai ser alcançados e a produtividade esperada.

Tão importante quanto recrutar novos candidatos é saber selecioná-los. Escolher a pessoa errada para ocupar um cargo dentro de uma organização acarreta em prejuízos iguais ou até maiores do que não escolher nenhum profissional.

Assim sendo, como proposto inicialmente pelo trabalho, mostrou-se que o processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta de gestão, visto que, quando o mesmo é feito adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, tornam-se candidatos bem preparados requerem menos treinamento, supervisão e motivação, além de trabalhar mais e melhor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face do estudo realizado, convém reenfocar fundamentalmente a resposta à questão de pesquisa, no sentido de aclarar as proposições essenciais que se buscou no desenvolvimento desse trabalho, Como os critérios utilizados para recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos constituem-se em diferencial competitivo de cada empresa.

Quanto ao recrutamento, a comunicação é realizada em recursos de multimídia, com predominância, entretanto, dos avisos internos afixados em locais estratégicos de acesso aos funcionários. A ferramenta mais utilizada pelos gestores na etapa de seleção é a entrevista, na maioria, associada a outro método de checagem das aptidões do candidato.

No que diz respeito ao objetivo de descrever o processo de treinamento, na perspectiva da visão dos gestores de recursos humanos, não se obteve maiores detalhes quanto ao processo e à metodologia de treinar em si, constatou-se apenas que todos os informantes reconhecem a importância do treinamento.

A realização deste trabalho veio adicionar e facilitar os entendimentos e futuro desenvolvimento de tarefas no cotidiano, proporcionar prazer no uso destas

ferramentas, no momento das realizações dos trabalhos a ser executados. As ferramentas principais são as informações pesquisadas através de livros, revistas, entrevista, internet e outros.

Ressalta-se aqui a importância do aprendizado e o desenvolvimento tecnológico tem trazido avanços no processo de conhecimentos do discente, onde o exercício da prática é fundamental na vida profissional.

Quanto ao RH, dificilmente deixará de existir muitos profissionais estão cada vez mais aperfeiçoando os seus colaboradores que são tão importantes para o crescimento da organização, no entanto, é possível maximizar este feito, não podemos levar em consideração alguns devastadores do bom principio entre os profissionais. Depende do tamanho da empresa, vale salientar que não podemos acreditar que ainda existem organizações que não tem um departamento de RH aperfeiçoado, onde, através do RH possa identificar falhas na organização e em colaboradores, e os Recursos Humanos, possa fazer observações e possíveis correções.

Em conclusão, é muito importante o departamento de Recursos Humanos dentro de uma organização, que possa desempenhar seu papel orientando. Para isso, o RH e gestores possam caminhar juntos, a fim de maximizar os projetos e metas da empresa. Com isso os colaboradores se tornarão mais confiantes de suas tarefas, além de crescerem juntos profissionalmente conscientes de suas obrigações.

Finalmente, espera-se que essa breve reflexão possa assim colaborar com os gestores no sentido propiciar embasamento mais acurado, notadamente no contexto local acerca da importância do recrutamento, da seleção, treinamento e desenvolvimento como ferramentas competitivas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. (1987).

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200008

ALENCAR, E. T. S. **Introdução ao Recrutamento de Pessoal**. São Paulo, Pioneira 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. – 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto.
<http://piratasdoconhecimento.tumblr.com/>

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

FARINHA, TOMASI
<http://www.senept.cefetmg.br/galerias/.../QuartaTema3Poster1.pdf>

FISCHER, A.L. A constituição do modelo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. **Tese de Doutorado – USP**. São Paulo, 1998.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, Atlas, 2010.

HSM 16/10/2012.
<http://hsm.com.br/entrevistas/o-rh-inovador-por-Didier>. Acesso em 07 de novembro 2012.

INDÚSTRIA de Madeiras Manoa Ltda., Cujubim – Rondônia – Brasil Avenida Cujubim, s/nº telefone (69) 3582- 2012.

JONATAS Abbott,
<http://www.baguete.com.br/colunistas/colunas/54/jonatas-abbott/26/09/2005/gestao>

LADO E WILSON (1994) LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy Management Review*. 1994.v.19, p 699-727.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3º ed. – São Paulo: Futura, 2000.
www.ebah.com.br/content/ABAAAej-sAL/de4dfd01

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. Psicologia: teoria e prática. São Paulo, v. 5, n. 2, 2003.

Pontes (1988)
<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAej-sAL/de4dfd01>

SILVEIRA (2011),
http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/370

SVEIBY (1997 apud BARBOSA e GOMES, [2011, on-line]) Universidade de Harvard (1990). http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000200004&script=sci_arttext

TRIÂNGULO, Pisos e Painéis Curitiba/PR
Rua Chanceler Osvaldo Aranha nº 569 – Curitiba – Paraná – Brasil.
Telefone: (41) 2106-5113.