

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Alison Luan Felix Kasper

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS, UM PROCESSO
FUNDAMENTAL PARA A ESCOLHA DE UMA BOA EQUIPE
PROFISSIONAL**

Santa Cruz do Sul
2017

Alison Luan Felix Kasper

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS, UM PROCESSO
FUNDAMENTAL PARA A ESCOLHA DE UMA BOA EQUIPE
PROFISSIONAL**

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ingridi Vargas Bortolaso

Santa Cruz do Sul
2017

Inspiração vem dos outros. Motivação vem de dentro de nós.

Dedico este trabalho aos meus pais, Jorge Adair da Silva Kasper e Édila Eliane Felix Kasper e a minha irmã Kauane Felix Kasper, por toda a ajuda, esforços e apoio que me deram no meu crescimento profissional. As minhas avós Maria Terezinha da Silva Kasper e Maria Geci de Moraes Felix, e também para meus avôs Astrogildo da Silva Kasper (in memoriam) e Elci Dias Felix (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer ao representante da 8ª Coordenadoria Regional de Saúde, que me oportunizou a realização deste trabalho, sempre ajudando e apoiando todo o desenvolvimento do mesmo, juntamente com os demais funcionários da organização.

A minha orientadora, profa. Dra. Ingridi Vargas Bortolaso, pela presteza e todo o incentivo, e que gentilmente compartilhou sua experiência e conhecimentos na área de recursos humanos, me ajudando, guiando, e me proporcionando todo o suporte necessário para o desenvolvimento do trabalho.

Aos meus pais, Édila Eliane Felix Kasper e Jorge Adair da Silva Kasper, por todo o apoio e incentivo que me deram durante todo o percurso acadêmico, pela segurança e compreensão que tiveram comigo, amo vocês.

A minha irmã Kauane Felix Kasper, por toda a ajuda, companheirismo e auxílio, sempre que precisei.

Um agradecimento especial, aos meus amigos e companheiros de graduação, Richeli Najdzion, Isabella Prêmio, Patrícia Overbeck e Michel Henrique Frantz, por toda a paciência que tiveram comigo, além de todos os momentos de auxílio, quando precisei, obrigado galera.

Um agradecimento aos meus amigos Dienifer Weirich e Luan Figueiredo, por todos os incentivos que me deram, além da compreensão, das palavras de apoio e principalmente pelo carinho que a mim depositaram.

Aos meus amigos Leticia Trojahn e Pedro Kolbe, por todo o incentivo, palavras de apoio. Por me ouvirem quando necessário, e principalmente por acreditarem em mim. Vocês são demais!

Um agradecimento especial a todas as pessoas que de alguma forma ou outra, estiveram me auxiliando nessa caminhada.

E por fim, não menos importante, a Deus, pela capacidade, sabedoria e saúde para desenvolver todo o trabalho.

RESUMO

Com o aumento da competição, provocado pela globalização da economia, as organizações estão em uma luta contínua em busca de estagiários qualificados. Com a elaboração deste trabalho buscou-se o conhecimento para a aplicação de um processo de recrutamento e seleção adequado para a organização. Assim, o objetivo geral do trabalho é propor um fluxo para o processo de recrutamento e seleção na 8ª Coordenadoria Regional de Saúde. Os objetivos específicos são: Mapear o atual processo de recrutamento e seleção existente na 8ª Coordenadoria Regional de Saúde, verificar o processo funcional de direcionamento de estagiários na organização, identificar o nível de conhecimento da organização em relação ao processo de recrutamento e seleção e definir técnicas de recrutamento e seleção aplicáveis as necessidades da organização. O método de pesquisa utilizado foi a abordagem qualitativa e por meio da estratégia de estudo de caso. As técnicas de coletas utilizadas foram observação participante e entrevistas, que foram realizadas com aspectos associados aos processos de recrutamento e seleção, comparados a literatura para possibilitar a identificação de algumas melhorias para o processo. Após, foram analisados os dados coletados, respostas das entrevistas e proposto sugestões de melhorias.

Palavras-chave: Processos, recrutamento e seleção, fluxos, organização, estagiários.

ABSTRACT

With increasing competition, caused by the globalization of the economy, organizations are struggling in search of qualified trainees. With the elaboration of this work the knowledge was sought for the application of a process of recruitment and selection appropriate for the organization. Thus, the general objective of the work is to propose a flow to the recruitment and selection process in the 8th Regional Health Coordination. The specific objectives are: Map the current recruitment and selection process in the 8th Regional Health Coordination, verify the functional process of targeting trainees in the organization, identifying the level of knowledge of the organization in relation to the recruitment and selection process, and defining recruitment and selection techniques applicable to the needs of the organization. The research method used was the qualitative approach and the case study strategy. The collection techniques used were observation of the participants, and interviews that were performed with aspects associated to the recruitment and selection processes, compared to the literature to enable the identification of some improvements to the process. After, the collected data, interview responses and suggestions for improvements were analyzed

Key-words: Processes, recruitment and selection, flows, organization, trainees.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mapa dos Municípios pertencentes a 8ª CRS	15
Figura 2: Foto externa da organização.....	18
Figura 3: Processo de Gestão de pessoas	20
Figura 4: Processo de recrutamento	25
Figura 5: Processo de seleção	29
Figura 6: Banco de dados	36
Figura 7: Exemplo de mapeamento de processos	39
Figura 8: Exemplo de mapeamento de processos explicativo.....	40
Figura 9: Descrição do fluxo da entrega de currículos	50
Figura 10: Atual processo de recrutamento e seleção	57
Figura 11: Processo de recebimento de currículos	59
Figura 12: Processo de recrutamento e seleção	61
Figura 13: Processo de listagem das principais atividades a serem desempenhadas pelos estagiários, organizada por setores	63
Figura 14: Processo especificado de recrutamento e seleção	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
BPM	Business Process Modeling
CAPS	Centro de Atenção Psicossocial
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CIB	Comissão Intergestores Bipartite
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CIR	Comissão Intergestores Regionais
CRS	Coordenadoria Regional de Saúde
ESF	Estratégias de Saúde da Família
HCB	Hospital de Caridade e Beneficência
ISTs	Infecção Sexualmente Transmissíveis
MRH	Mercado de Recursos Humanos
NAAB	Núcleo de Apoio à Atenção Básica
NASF	Núcleo de Apoio à Saúde da Família
RH	Recursos Humanos
SES	Secretaria Estadual de Saúde
STRS	Serviços Terapêuticos Residenciais
SUS	Sistema Único de Saúde
SUSEPE	Superintendência dos Serviços Penitenciários
UBS	Unidade Básica de Saúde
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	12
Objetivo Geral.....	12
Objetivo Específico	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	15
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1 Gestão de pessoas.....	19
2.1.1 Indivíduo	21
2.1.2 Organização.....	22
2.1.3 Recrutamento	22
2.1.4 Seleção.....	26
2.1.5 Treinamento.....	31
2.1.6 Cargos e Salários	32
2.1.7 Benefícios	33
2.2 Retenção de Pessoas.....	34
2.3 Processo de monitorar pessoas	35
2.3.1 Banco de dados de RH	35
2.4 Gestão de Processos	36
2.5 Mapeamento de Processos	38
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	41
3.1 Delineamento da Pesquisa	41
3.2 Seleção dos Casos.....	43
3.3 Técnicas de coleta de Dados.....	43
3.4 Técnicas de Análise dados.....	45
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46

4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	46
4.2	ANÁLISE DOS DADOS	47
4.3	SUGESTÕES DE MELHORIAS OU IMPLICAÇÕES DA PESQUISA ...	59
	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICES	73
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	74

1. INTRODUÇÃO

Devido ao atual momento político e econômico em que se encontra o Brasil, e todos os desafios ambientais, tornou-se cada vez mais rigorosa as buscas por uma alocação no mercado de trabalho. Devido a esse fato, é necessário encontrar outras alternativas. Adicionalmente Gil (2001, p. 23) cita que “as empresas, vem sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológica, competitividade etc. ”

Pensando nessas dificuldades, as pessoas foram em busca de conhecimentos e qualificações em diversas áreas diferentes, para que assim possam ter a possibilidade de buscar novas vagas de emprego em diferentes áreas. Segundo Dutra (2002, p. 48)

Cabe as pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar mais de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional.

Será um grande desafio para as organizações recrutarem novos colaboradores, pois é possível encontrar muitas pessoas qualificadas para os cargos, e os processos seletivos que já eram complexos, tiveram que se tornar ainda mais complexos. Os métodos do processo de seleção das organizações são definidos pela própria organização, e sendo assim, torna-se cada vez mais importante que os processos sejam adequados para cada função, captando assim as pessoas devidamente certas para os cargos certos.

Chiavenato (2010, p.134) diz:

Atualmente as organizações estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar o seu capital humano. E a melhor maneira de fazer isso é focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional.

Devido a todos os fatores, este trabalho pretende investigar a seguinte questão de pesquisa: Quais os critérios necessários para um processo de recrutamento e seleção adequada na 8ª Coordenadoria Regional de Saúde, de forma em que os estagiários sejam alocados corretamente para sua área de atuação, vivenciando as práticas relacionadas com a sua futura profissão?

1.1 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Analisar as alternativas de aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção na 8ª Coordenadoria Regional de Saúde.

Objetivo Específico

- Identificar o atual processo seletivo existente na 8ª Coordenadoria Regional de Saúde;
- Verificar o processo funcional de direcionamento de estagiário na 8ª CRS;
- Avaliar o nível de conhecimento da organização e relação com recrutamento e seleção;
- Propor ajustes no processo de recrutamento e seleção aplicáveis às necessidades da empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Devido ao contexto atual em que se encontra o país, tornou-se um desafio a busca por uma oportunidade de emprego que na maioria das vezes são preenchidas por universitários. Cabe que os estagiários de uma organização por inúmeras vezes são alocados de forma irregular, por não se ter processos seletivos organizados e adequados dentro das organizações. Oliva (2004) menciona o quão é importante envolver pessoas desde o desenvolvimento da estratégia do negócio, pois são elas que contribuirão para que a empresa alcance seus objetivos.

Para ter um conhecimento prático adequado sobre tal profissão, os estudantes andam em buscas de oportunidades de estágios em organizações. Isto deve-se ao fato de que a prática é fundamental para a formação qualificada de um profissional. Sabe-se, que ao estagiar em uma área que não é a sua, o estudante não desenvolverá aprendizagem prática coerente com o seu curso, pelo fato de estar trabalhando em uma área diferente. Assim, o estudante acaba por não ter a oportunidade de colocar em prática o que foi estudado nas disciplinas do curso de graduação. Muitas vezes o fato das pessoas estarem no local de trabalho e na função certa, certamente será um benefício tanto para organização, quanto para o profissional que poderá colocar em prática todo seu aprendizado.

Quanto a justificativa acadêmica, o pesquisador terá a oportunidade de aprimorar os conhecimentos na área de gestão, de Recursos Humanos, bem como toda a parte relacionado as pessoas da empresa, Recrutamento, Seleção, Treinamento, Benefícios e Cargos e Salários. Para a organização, do ponto de vista gerencial, irá receber grandes benefícios e melhorias, que poderá ser implantada, possibilitando mais conhecimentos para a organização.

Cortes (2008, p. 26) fala que:

Dados são sucessões de fatores brutos, que não foram organizados, processados, relacionados, avaliados ou interpretados, representando apenas partes isoladas de eventos, situações ou ocorrências. Constituem as unidades básicas, a partir das quais informação poderão ser elaboradas ou obtidas.

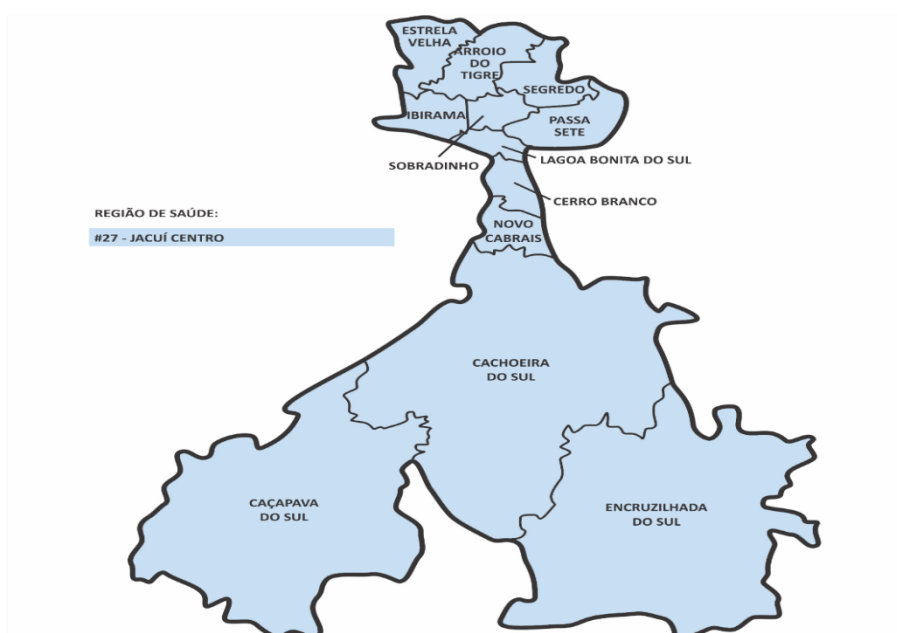
No que tange a justificativa social, levando em consideração que o trabalho será todo desenvolvido com fundamentos teóricos, e pelo fato de que o trabalho será realizado em um órgão público do Estado, os benefícios que serão apresentados para a organização, poderão ser implantados por outras organizações Públicas.

1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A 8ª CRS corresponde à Região de Saúde 27 - Jacuí Centro, instituída pela Resolução nº 555/2012 CIB/RS, tendo como município sede Cachoeira do Sul e situada à Rua Saldanha Marinho, 725. É responsável pelo planejamento, acompanhamento e gerenciamento das ações e serviços de saúde na Região, tendo por objetivo apoiar tecnicamente os sistemas locais e a Região. É composta por 12 municípios (Figura 1).

Destaca-se sua localização no centro do município e da Região de Saúde. Sua estrutura física conta com prédio próprio em perfeito estado de conservação, Redes de Frio (imunobiológicos e medicamentos), rede lógica recentemente estruturada, auditório reformado com capacidade para 80 lugares, Laboratórios Regionais (Análises Clínicas e Microscopia da Vigilância Ambiental), almoxarifado setorizado, 9 veículos em excelente estado de conservação, garagem coberta e estacionamento privativo. Quanto aos recursos humanos, conta com 38 servidores concursados, 5 servidores extranumerários, 4 servidores cedidos pelo Ministério da Saúde, 3 cedidos pela SUSEPE, 8 cedidos pela Caixa Estadual, 1 servidor de Cargo em Comissão e 6 estagiários, num total de 65 servidores ativos.

Figura 1: Mapa dos Municípios pertencentes a 8ª CRS



Fonte: Arquivos da Organização, abril 2017.

Possui 11 municípios com gestão plena da atenção básica e 1 município com gestão plena do sistema municipal, sendo este Cachoeira do Sul. Na Região são 73 Unidades Básicas de Saúde (UBS) sendo que, destas, 37 são Estratégias de Saúde da Família (ESF), 2 Núcleos de Apoio à Saúde da Família (NASF) e 6 Núcleos de Apoio à Atenção Básica (NAAB). Reforça-se por meio de distintas ações a Atenção Básica como ordenadora do cuidado em saúde, com cobertura de 52,29% de ESFs.

Quanto a atenção especializada em Saúde Mental, há 3 CAPS habilitados na Região: em Cachoeira do Sul, em Caçapava do Sul e em Encruzilhada do Sul; há 1 CAPS ad em processo de habilitação em Cachoeira do Sul. No município de Cachoeira do Sul há dois Serviços Residenciais Terapêuticos (SRTs) iniciando suas atividades. Há 2 Comunidades Terapêuticas: em Encruzilhada do Sul e Caçapava do Sul.

O município sede da 27ª Região, Cachoeira do Sul, possui um hospital regional, o Hospital de Caridade e Beneficência - HCB, com diferentes referências regionais. Também há hospitais em Arroio do Tigre, Caçapava do Sul, Encruzilhada do Sul, Cerro Branco, Segredo e Sobradinho, que atendem demanda própria e referenciada em alguns serviços. Possuem potencial para contratualizações novas em distintas especialidades, conforme previsto no Plano Regional de Saúde que está em fase de finalização. (Dados coletados na 8ª Coordenadoria Regional de Saúde).

São contempladas as seguintes especialidades na Região:

- **Unidade de Alta Complexidade em Oncologia com serviço de Quimioterapia (recurso federal):** HCB, em Cachoeira do Sul – 200.000 habitantes: atende em torno de 80 casos novos/mês, sem fila de espera atualmente.

- **Unidade de Assistência de Alta Complexidade em Neurocirurgia (recurso federal):** HCB, em Cachoeira do Sul, com uma população de abrangência de 527.000 hab. (8ª e 13ª CRS) – atende em torno de 138 pacientes novos/mês e realiza cerca de 10 cirurgias de Alta Complexidade e 20 cirurgias de Média Complexidade/mês;

- **Serviços de Média Complexidade em Traumatologia (recurso federal e estadual):** em Encruzilhada do Sul, com abrangência de 60.312 hab., que é

referência para Encruzilhada do Sul e Caçapava do Sul: são ofertadas em torno de 80 primeiras consultas/mês e realizadas em torno de 30 cirurgias/mês;

Em Cachoeira do Sul, com abrangência de 146.625 hab., que é referência para os demais municípios da Região, realizando em torno de 84 primeiras consultas e 60 cirurgias/mês;

- **Serviços de Terapia Renal Substitutiva (recurso federal)**: abrangência de 200.000 habitantes: HCB e REVICLIN, em Cachoeira do Sul, atendem em torno de 130 pacientes juntos. A Região possui um elevado percentual de idosos e a tendência é que este número seja aumentado com o passar do tempo.

- **Partos**: Na região são realizados em torno de 2.000 partos/ano.

a) **Risco Habitual**: os hospitais que realizam partos de risco habitual estão localizados em Cachoeira do Sul (atende o próprio município, Cerro Branco e Novo Cabrais), Caçapava do Sul e Encruzilhada do Sul, que atendem ao próprio município.

b) **Alto Risco (recurso estadual)**: HCB, de Cachoeira do Sul, é referência para todos os municípios da região.

- **UTI neonatal Tipo II (recurso federal)**: HCB, em Cachoeira do Sul, com 10 leitos, 7 deles SUS. Os leitos são regulados e são referência para todo o Estado.

- **Leitos Canguru (recurso estadual)**: existem 6 leitos em Cachoeira do Sul - HCB.

- **Triagem Auditiva Neonatal (recurso federal, estadual e municipal)**: Na 8ª CRS é realizada no HCB (referência para os municípios de Novo Cabrais, Cerro Branco, Cachoeira do Sul e Encruzilhada do Sul), em Sobradinho, junto ao Posto de Saúde Central (referência para Sobradinho, Ibarama, Lagoa Bonita do Sul, Passa Sete, Estrela Velha e Arroio do Tigre), em Caçapava do Sul na Policlínica Municipal e em Segredo, na Unidade de Saúde Sede. Com o estímulo da Coordenadoria, através da CIR, os municípios de Caçapava do Sul, Segredo e Sobradinho realizaram a compra dos equipamentos para o Teste da Orelhinha.

- **UTI adulto Tipo II – (recurso federal)**: em Cachoeira do Sul, com 9 leitos existentes, 8 SUS.

- **Leitos de Saúde Mental (recurso federal e estadual)**: em 4 municípios: Arroio do Tigre (10 leitos), Cachoeira do Sul (12 leitos), Segredo (4 leitos) e Caçapava do Sul (7 leitos), referência para toda a Região

- Serviços de Média Complexidade em Oftalmologia (recurso federal):

Caçapava do Sul: atende Caçapava do Sul, Encruzilhada do Sul e Santana da Boa Vista, num total de 60.312 hab.: serviço em fase inicial, são realizadas em torno de 233 primeiras consultas/mês e foram contratadas em torno de 27 cirurgias/mês;

Cachoeira do Sul: atende os demais municípios da Região, num total de 146.625 hab.: são realizadas em torno de 478 primeiras consultas/mês.

- Porta de Entrada de Urgência e Emergência (recurso federal):

existem em Cachoeira do Sul, Arroio do Tigre, Caçapava do Sul e Encruzilhada do Sul e assistem a maior parte da população da Região. O Plano Regional de Saúde prevê a estruturação de uma Rede de SAMU Básico e Avançado a médio e longo prazos na Região, com recurso federal.

- Terapia Nutricional Enteral e Parenteral (recurso federal):

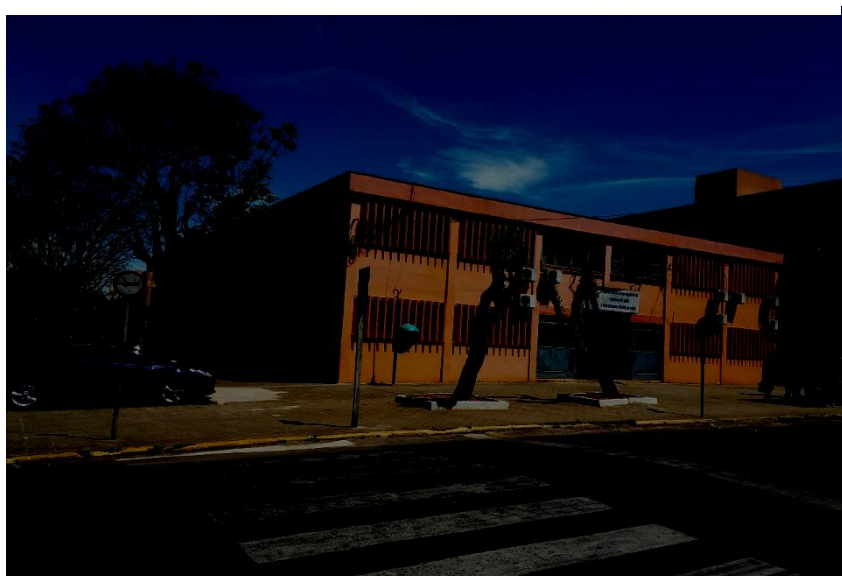
no Hospital de Caridade e Beneficência, em Cachoeira do Sul, para os pacientes que necessitarem.

- Serviço de Atenção especializada em IST/Aids (recurso federal):

Ambulatório Vida, em Cachoeira do Sul: é referência para todos os municípios da Região. Realiza coleta de CD4 e Carga Viral, acompanhamento médico, enfermagem, assistência social, assistência farmacêutica e psicológica para as pessoas vivendo com HIV/Aids e demais ISTs.

Em seguida, será apresentado a foto externa da organização (figura 2).

Figura 2: Foto externa da organização



Fonte: Arquivos da Organização, abril 2017.

Em seguida, será apresentado a revisão de literatura do trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os temas referente a Gestão de Pessoas e Gestão de Processos. Dividido em duas partes, abordará assuntos relacionados com a gestão de pessoas, desenvolvimento e afins, e a segunda parte sobre a gestão de processos, mapeamento de processos e etc.

2.1 Gestão de pessoas

Conforme cita Robson Alves de Freitas, (2013, <http://www.administradores.com.br>)

É função das empresas se preocuparem com o desenvolvimento intelectual e psicológico de todos os seus funcionários, fornecendo a eles capacitação, investindo em educação e desenvolvimento profissional, investir no desenvolvimento intelectual do funcionário é muito importante, porque o torna cada vez mais capacitado, melhorando seu trabalho e o atendimento aos clientes.

A gestão de pessoas tem grande importância dentro das organizações. Realiza diferentes funções dentro de uma organização, com a finalidade de contribuir para o bem comum da empresa e da organização. Dutra (2002, p. 17) diz que a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo. ”

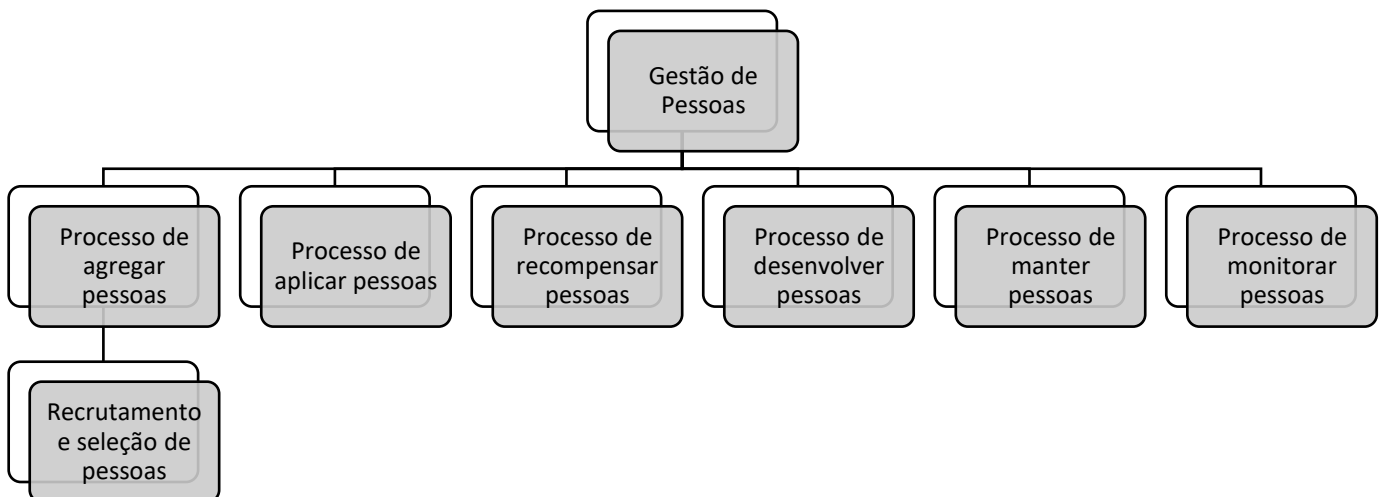
Dentro das organizações geralmente existe um setor responsável pelos funcionários da empresa, este é denominado gestão de pessoas. Gil (2001, p. 24) cita que “ a gestão de pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc.”. Esse setor é quem faz toda a parte de gestão de pessoas da organização, desde o processo seletivo da empresa, desde a contratação, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento, avaliação, até a demissão de funcionários.

Chiavenato (1999, p. 6) ressalta:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização a tecnologia utilizada os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Pode-se dizer também que a administração de recursos humanos - ARH, como é reconhecida dentro das organizações, faz toda a parte pessoal dos funcionários, colaboradores, e demais membros da empresa. Gil (1994, p. 13) argumenta “a administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência Administrativa que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.” Na figura 3, será apresentado o fluxo do processo de Gestão de Pessoas.

Figura 3: Processo de Gestão de pessoas



Fonte: Elaborado a partir dos autores do referencial teórico, 2017.

Sabendo que uma organização é composta por seus indivíduos, esses necessitam do setor de gestão de pessoas, setor esse responsável pela vida ativa dos indivíduos da organização.

2.1.1 Indivíduo

Para que uma empresa seja diferenciada, tendo a possibilidade de ter mais rendimentos, ela deve estabelecer um alinhamento entre os objetivos da organização e seus indivíduos. Realizando esse alinhamento entre os objetivos, possibilitará a empresa maior rentabilidade de seus bens.

Aquino (1980, p. 39) afirma:

Uma das tarefas primordiais da administração de recursos humanos é promover a integração entre o indivíduo e a organização, desenvolvendo uma capacidade mútua de absorção entre a empresa e o quadro de pessoal, por meio de um relacionamento maduro e proveitoso. Sem a consecução dessa tarefa, torna-se difícil e até impossível transformar em resultados proveitosos as proposições da política de pessoal.

Ao falar sobre os indivíduos da organização, fala-se de um dos maiores bens intangíveis de uma organização. Ao relacionar os indivíduos de uma organização, pode-se mencioná-los como funcionários, pessoas, colaboradores e indivíduos. Todas essas formas de menção estão corretas. Os funcionários são considerados capital intelectual de uma empresa, eles têm um papel muito importante dentro das organizações. Chiavenato (1999, p. 7) “ As pessoas constituem o capital social intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros de negócio e não mais como simples empregados contratados”.

Por fim, pode-se dizer que os colaboradores devem ter seus objetivos alinhados com os objetivos da organização. Pelo fato de passarem boa parte do seu tempo das organizações, acabam por dependerem das empresas para realizarem seus objetivos pessoais. Chiavenato (2010, p. 4) diz “as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais”. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações.

2.1.2 Organização

A organização pode ser dada como uma organização social composta por indivíduos. Aquino (1980, p, 41) ressalta “os empregados veem a organização como um meio de atender as suas necessidades, de dar vazão as suas potencialidades e sua capacidade criativa e de realização. ” Pelo fato dos colaboradores passarem a maior parte de suas vidas dentro das organizações, é delas que eles esperam que consigam realizar as suas necessidades pessoais.

Segundo Nunes (2016, <http://knoow.net/cienceconempr/>)

Organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da afetação de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Pode-se dizer que, cabe a organização oferecer a seus colaboradores recursos e condições adequadas de trabalho. Deve oferecer segurança nas atividades executadas, bem como o equipamento de proteção. Durante o período em que os funcionários se encontram dentro da organização, a responsabilidade sobre os atos e ocorrências que vierem a ocorrer com os colaboradores, é de devida responsabilidade dos colaboradores e da própria empresa.

2.1.3 Recrutamento

O recrutamento é um dos sistemas da administração de recursos humanos, que tem por finalidade auxiliar no processo de seleção de um novo profissional que irá desempenhar atividades junto à organização. Pode-se dizer que o recrutamento faz uma ligação entre a organização e o seu ambiente interno e ambiente externo, atuando como o primeiro passo dentro do processo seletivo. Para Marras (2002, p. 69):

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos - ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Quando um funcionário da organização é desligado, e/ou pede desligamento de sua função, para que sua atividade seja continuada a ser desempenhada, precisa-se de um novo funcionário para exercer sua atividade. Também quando uma organização está sendo criada, ou quando uma organização está crescendo e expandindo, também precisa-se de novos funcionários. Eis que tem o surgimento de uma vaga na organização, e sendo assim dá-se início no processo de seleção, para o preenchimento da vaga existente. Chiavenato (1999, p. 91) cita que “O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos - MRH para abastecer seu processo seletivo. ”

Para que possa ser realizada a busca por candidatos qualificados para o cargo e a função desejada, é necessário que o profissional de recursos humanos identifique os pré-requisitos mínimos para concorrer a vaga. Serão analisadas quais serão as qualificações exigidas, cursos exigidos, se a vaga tem algum requisito em especial, para que assim possa dar continuidade no processo de seleção. Os pré-requisitos servem como base para os candidatos, afim de que já saberão se seu perfil é adequado para a função desejada.

Chiavenato (2014, p. 123) cita que

O processo de escolha deve se apoiar em algum padrão ou critério de referência para alcançar a validade adequada na comparação. O padrão ou critério de comparação e escolha deve ser definido a partir de informações sobre o cargo a preencher ou sobre as competências requeridas (como variáveis independentes), e informações sobre os candidatos que se apresentam (como variáveis dependentes).

Após a análise dos requisitos, o próximo passo a ser realizado é a divulgação da vaga existente. Pode-se dizer que a escolha pelo método que será utilizado para a divulgação fica a critério dos responsáveis do setor de recursos humanos, juntamente com os administradores da organização. A divulgação pode ocorrer no site da própria empresa, em jornais locais, em empresas de recrutamento e em outros meios que forem desejados pela instituição.

No fim da divulgação da vaga, começa-se a receber currículos de diversas pessoas que tiveram acesso a informação da vaga e se enquadram nos pré-requisitos mínimos que foram determinados para a função. Durante alguns determinados dias serão analisados todos os currículos recebidos, eis mais uma

das etapas do processo de seleção. Quando a triagem dos currículos for realizada, o responsável pela seleção entrará em contato com os candidatos escolhidos para que os mesmos realizem a seleção para a vaga.

Aquino (1980, p. 163):

O setor de triagem realiza uma rápida análise das informações prestadas e escolhe as fichas que tem melhores condições para se realizar uma verificação apurada. A investigação de triagem baseia-se em dados objetivos[...]. Após a etapa de triagem, conclui-se o processo de recrutamento, na expectativa de que bons candidatos foram oferecidos à seleção, cuja tarefa, doravante, é filtrar dos bons, os melhores ou o melhor para a vaga em aberto.

Considera-se que existem dois tipos de recrutamento que podem ser utilizados em uma organização, conforme a necessidade que seus gestores verem, e das normas e regras da própria organização. O recrutamento interno tem por finalidade possibilitar que os funcionários da própria organização tenham chances de crescimento na empresa, além de ser um recrutamento mais rápido e prático de ser realizado, devido as possibilidades e conhecimentos que a organização já tem de seus funcionários.

Chiavenato (1999, p.92) diz que;

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, funcionários, para promove-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no Mercado de Recursos Humanos (MRH), portanto, fora da organização, para submetê-los ao processo de seleção de pessoal.

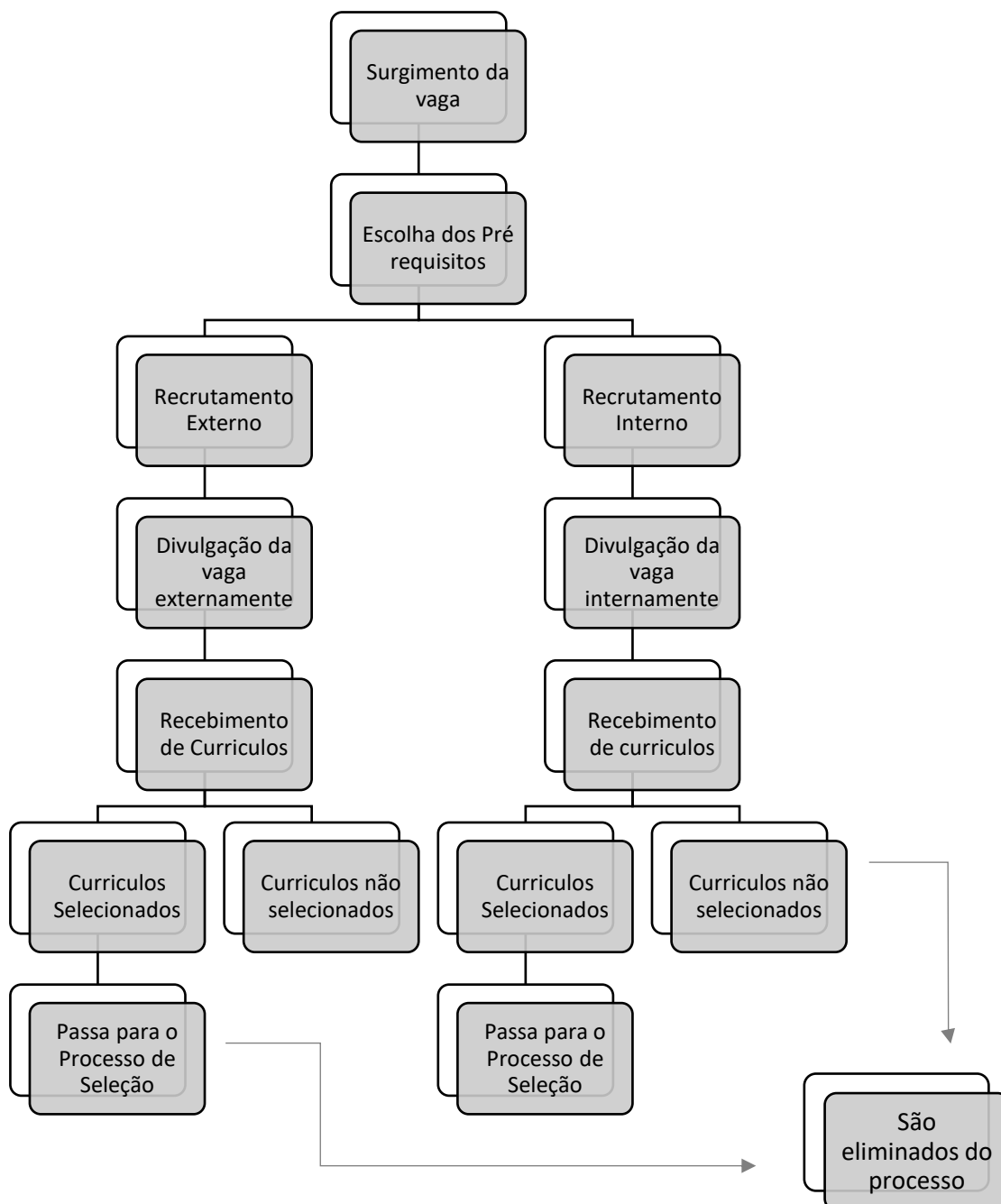
A outra alternativa é o recrutamento externo, do qual serão selecionados indivíduos que não tem ligação com a empresa, e que também se enquadrem nos requisitos exigidos pela vaga.

Marras (2002, p.72) argumenta:

É processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Todo o recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para o gestor de R&S, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos.

Esse método de Recrutamento tem por finalidade a busca de pessoas qualificadas de fora da empresa, que tenha a contribuir com a organização, fazendo com que a pessoa tenha chance de demonstrar o que sabe realizar, além de proporcionar um momento de experiência, aprendizado, crescimento para uma pessoa. Com o intuito de facilitar o entendimento, na figura 4, será apresentado o fluxo do processo de recrutamento.

Figura 4: Processo de recrutamento



Fonte: Elaborado a partir dos autores do referencial teórico, 2017.

Todavia, para que se possa ter excelência no processo seletivo de uma organização, é preciso primeiro ser desenvolvido toda parte do recrutamento para que assim, possa dar continuidade no processo seletivo de uma organização.

2.1.4 Seleção

O processo de seleção funciona como um filtro que vai se desenvolvendo durante todo o processo. Chiavenato (2014, p. 118) cita “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização.” A seleção busca entre os vários candidatos, o que melhor se adequa ao cargo.

Segundo Aquino (1980, p. 164) “a seleção caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo Recrutamento, dos melhores candidatos”. A seleção de pessoal, está diretamente ligado ao setor de Recursos Humanos e tem por finalidade fazer a seleção do pessoal para a vaga a ser preenchida, levando em consideração todos os requisitos exigidos pela vaga e as características dos candidatos que estão concorrendo.

Marras (2002, p. 79):

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Existem inúmeros métodos e maneiras para se realizar o processo de seleção dentro de uma organização. Não existindo uma forma padronizada destes processos, cabe a cada profissional do setor de recursos humanos escolher qual será o melhor processo a ser realizado, levando em consideração a vaga a ser preenchida. Carvalho (1992, p. 114) informa “Seleção de RH tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do Recrutamento.”

Pode-se dizer que os processos de seleção, acontecem em mais de uma etapa, da qual irá diminuindo os candidatos até que por fim, saia o profissional que será contratado. Chiavenato (1999, p. 107) “A seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o

desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização. ”

Um dos recursos utilizados no processo de seleção, é a dinâmica de grupo. A dinâmica de grupo tem por finalidade, um breve conhecimento dos profissionais que estão concorrendo a vaga existente, e uma breve apresentação da empresa para os candidatos. Composta por um número expressivo de candidatos já selecionados pelo recrutamento e que passaram pela triagem dos currículos, que realizam essa atividade em grupo. Como lembra Gil (2001), a dinâmica de grupo pode se mostrar bastante adequada para a avaliação de muitas características dos candidatos, tais como:

- ✓ Liderança;
- ✓ Sociabilidade;
- ✓ Iniciativa;
- ✓ Comunicabilidade;
- ✓ Criatividade;
- ✓ Espontaneidade;
- ✓ Capacidade de análise;
- ✓ Capacidade de julgamento;
- ✓ Capacidade de argumentação;
- ✓ Capacidade para atuar sob pressão;
- ✓ Controle das tensões e da ansiedade;
- ✓ Tomada de decisão;
- ✓ Habilidade para lidar com situações de conflito.

Os candidatos que forem chamados para a realização da dinâmica de grupo, deverão ser dispostos numa sala, que terá um número adequado de cadeiras em forma de círculo. Os candidatos serão conduzidos pelos selecionadores, e outros representantes da organização, que irão realizar as anotações sobre os candidatos, enquanto o selecionador dá os comandos necessários para que aconteça a dinâmica de grupo. Inicialmente será feita a apresentação dos selecionadores e dos profissionais que estarão auxiliando no processo, e para dar continuidade os candidatos devem continuar fazendo uma apresentação breve sobre si mesmo.

Para dar continuidade no processo de seleção, serão chamados os candidatos que se destacaram na dinâmica de grupo. A próxima etapa do processo de seleção será uma entrevista. Aquino (1980, p. 164 e 165) diz “A entrevista é um meio adicional de a empresa conhecer o candidato. É um método eficiente, apesar da alta dose de subjetividade, principalmente quando conduzida sem objetivo estabelecido. Sua finalidade é conhecer profundamente o candidato.”

As entrevistas costumam ocorrer de forma individual, o qual serão realizadas perguntas de interesse da organização, a fim de conhecer melhor os candidatos. Fica a cargo do selecionador realizar esta etapa, e se for de interesse dos gestores, pode ser assistida pelo responsável do setor ou os próprios administradores e sócios da empresa. Para Gil (2001, p.101) “ A entrevista é reconhecida hoje como um dos mais uteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacidade para exercer o cargo que se deseja preencher. ”

Mais um dos métodos para se fazer seleção, utilizado por grandes organizações é o teste escrito, ou como é conhecida, prova de conhecimentos ou de capacidade. Chiavenato (2010, p. 150) argumenta que “as provas de conhecimentos são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. ” As provas de conhecimentos são realizadas para que possa ser identificado o nível de conhecimento dos recrutados, na maioria das vezes não é de caráter eliminatório, mais é utilizada como um complemento do processo de seleção. Para Gil (2001, p. 99) “os testes escritos podem assumir diferentes modalidades como: dissertações, testes com perguntas abertas, testes com perguntas fechadas etc. A escolha da modalidade de teste, bem como a definição de seu conteúdo, deve levar em consideração o perfil do cargo. ”

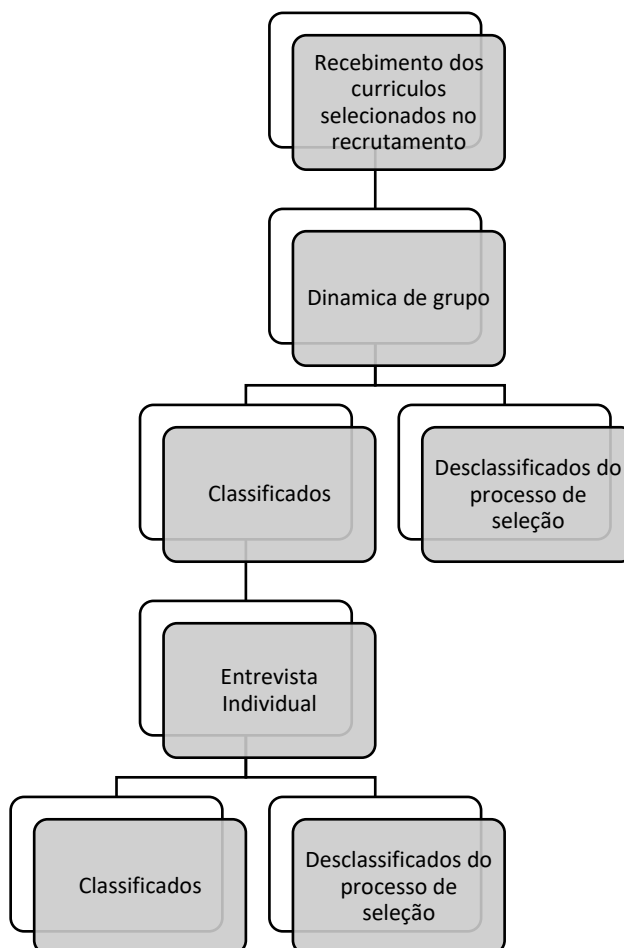
Os testes psicológicos são utilizados para incrementar o processo de seleção e é considerado um dos principais testes a serem realizados. Araújo (2009, p. 26) “entende que o teste psicológico é muito importante para todo o processo seletivo e oferece caminhos para uma seleção criteriosa e dentro de padrões universais de absoluta aceitação. ” Para que os testes psicológicos surjam bons resultados, é necessário que o selecionador aplique com perícia.

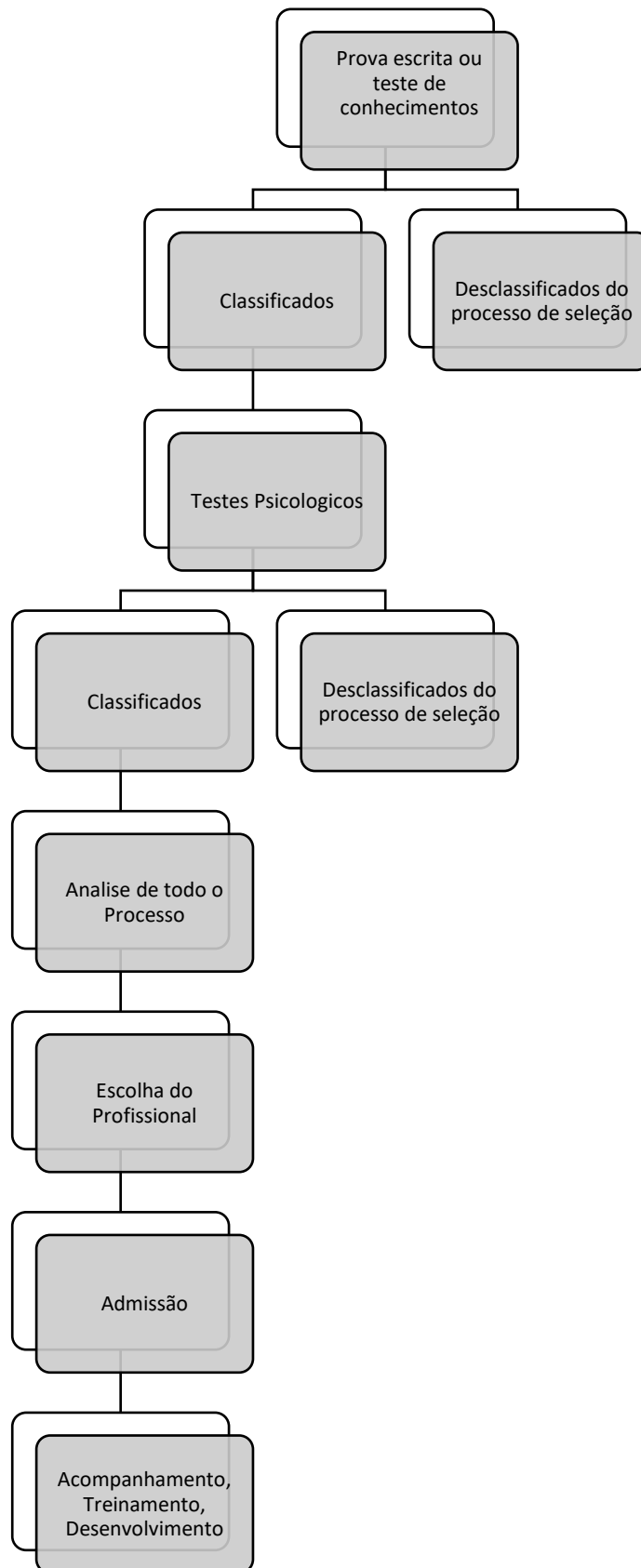
Gil (2001, p. 100) diz:

Os testes psicológicos são instrumentos muito uteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico etc.), bem como de seus traços de personalidade.

Para que possa ser finalizado o processo de seleção, os profissionais que aplicaram e desenvolveram todo o processo seletivo, deverão fazer uma análise sobre todo o desenvolvimento do processo. Após todas as etapas serem desenvolvidas, será requisitado ao candidato que teve aproveitamento em todas as etapas do processo de seleção, para tomar posse como novo membro da organização, e preencher a vaga existente. O novo funcionário passará por exames de admissão, que serão realizados junto ao setor de RH da empresa, para poder exercer as atividades dentro da empresa. A seguir será apresentado a figura 5, que representa o fluxo do processo de seleção.

Figura 5: Processo de seleção





Fonte: Elaborado a partir dos autores do referencial teórico, 2017.

Ainda assim, o novo indivíduo ser contratado pelo setor de recursos humanos da empresa e começar a desempenhar suas atividades dentro da organização, será realizado os processos de desenvolvimento e aprendizagem do novo funcionário. Será feito o acompanhamento do mesmo, afim de auxiliar no início de suas atividades, bem como o monitoramento e a parte de treinamento que será desenvolvida para o novo funcionário.

2.1.5 Treinamento

Marras (2002, p.145) ressalta que “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. ” O treinamento basicamente é um processo de aperfeiçoamento de um funcionário antigo da organização, ou de um novo funcionário, que tem por finalidade, treinar e capacitar o membro para certas atividades da organização. Entre estas, apresentar as regras, normas e costumes da empresa, para que o mesmo possa se entrosar com a cultura da organização.

Aquino (1980, p. 173) fala que “O treinamento visa fornecer ao empregado melhores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que não se dissocie das inovações em relação a seu campo de atividades e das profundas mutações do mundo que o cerca. ” Na ocasião em que se contrata um novo funcionário, é necessário avaliar os conhecimentos do mesmo. Para Gil (1994, p. 63) “Treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. ”

Grandes organizações e empresas tem métodos de treinamento diferenciados, e costumam realizar treinamentos constantes para funcionários, para que os mesmos possam estar atualizados, informados e sabendo trabalhar com as tecnologias e processos que vem sendo modificadas e modernizadas com o passar do tempo. O treinamento tem a função de ligação entre o funcionário e o cargo que o mesmo desempenha na organização, auxiliando na função desempenhada.

2.1.6 Cargos e Salários

Para que uma organização possua transparência em seus processos e uma adequada gestão de pessoas importante que a mesma possua um plano de cargos e salários

Tachizawa (2006, p. 179) diz:

A administração de cargos e salários, juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e do plano de carreira, formam o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais (administração de salários, políticas de salário, composto salarial ou outra expressão equivalente).

Os cargos e salários das organizações, estão sempre de acordo com o plano de carreira da própria empresa, podendo assim variar devido aos fatores externos. Cada cargo dentro de uma organização, tem um salário compatível com a função que o funcionário irá desenvolver, conforme é indicado pela Classificação Brasileira de Ocupações - CBO. Para Marras (2002, p. 91) a remuneração é responsabilidade de um dos subsistemas mais importante da Administração de Recursos Humanos (ARH); o setor de remuneração.

O cargo é um conjunto de atribuições, responsabilidades e serviços a serem desenvolvidos e executado pelo próprio ocupante da função, de forma que venha a contribuir com os rendimentos da empresa, seguindo os requisitos necessários da função. Marras (2002, p. 97):

Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa.

No entanto, é possível perceber que os cargos são funções semelhantes e complementares, executada por um ou mais funcionários de uma empresa. Segundo Lacombe (2004), citado por Araújo (2009, p. 49) “cargo é o conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que tem responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante. ” Salário é a remuneração recebida pelo serviço prestado a organização, levando em consideração a carga horária e a função do indivíduo.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) citado por Araújo (2009, p. 50) afirmam que “remuneração é um conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço. “

2.1.7 Benefícios

Dessler (2003, p. 207) “Benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa. ” Os benefícios são considerados bônus que as organizações apresentam para seus funcionários, como forma de incentivo muitas vezes, e também de gratificação pelos trabalhos prestados a organização. Segundo Marras (2011, p. 127) “denomina-se benefícios o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. ”

Além dos salários compatíveis com os cargos, todos os funcionários da organização têm direito aos mesmos benefícios que são estipulados. Para Aquino (1980, p.192) argumenta que os benefícios são costumeiramente vistos como salário indireto. É um meio de a empresa suplementar a renda do trabalhador.

Araújo (2009, p. 174) diz que “os benefícios sociais são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer as necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a organização. ” Compostos de várias maneiras, os benefícios podem ser vales alimentações, vale refeição, auxílio farmácia, auxílio-moradia, auxílio creche, auxílio escola, vale transporte, automóvel, viagens, assistência odontológica, convênios e outros.

Chiavenato (1999, p. 271) conceitua:

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que é parte integrada da remuneração do pessoal.

Entretanto, é possível perceber que o benefício ofertado pelas organizações tem sido cada vez mais desejado pela população em geral, de forma em que as pessoas vão em busca de qualificações desejadas para trabalhar em uma dessas organizações.

2.2 Retenção de Pessoas

O departamento de recursos humanos de uma organização é quem faz a ligação entre a empresa, os fornecedores, os colaboradores da empresa, e as entidades que são filiadas ou representativas a empresa. Esse departamento faz uma ligação interna quando trata dos colaboradores que a empresa possui. Chiavenato (2004, p. 373) cita “ São atividades de RH associadas ao tratamento e movimentação dos colaboradores dentro da organização. São as relações internas da organização com seus colaboradores e relacionadas com promoções, transferências, demissões e afastamentos por aposentadoria. ”

Toda e qualquer organização, tem por finalidade, desenvolver mecanismos para que seus colaboradores gostem de trabalhar naquele ambiente, e que pessoas de fora da organização possam sentir atração pela empresa. Levando em consideração que a maioria das pessoas procuram por serviços que venham a trazer benefícios satisfatórios para si mesmo, levando em consideração que o ambiente de serviço deve ser limpo e organizado, para que o funcionário possa ter mais qualidade de vida. Chiavenato (2004, p. 348) argumenta que “qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas, psicológicas ou sociais”.

Pode se dizer que a saúde e segurança das pessoas dentro de uma organização, continua sendo uma das principais bases para que se possa dar continuidade no processo, preservando a força de trabalho de modo adequado. De um modo diferente, a higienização constitui duas partes necessárias para agregar o trabalho, uma diretamente ligada aos colaboradores de uma organização, que de modo geral devem realizar sua higiene pessoal diariamente, e segunda por parte da organização, que tem o dever de manter o ambiente de trabalho limpo e higienizado para com seus colaboradores.

Chiavenato (2004, p. 348) diz:

A Higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa a proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes as tarefas do cargo e ao ambiente físico onde estão executadas. A higiene do trabalho está relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis, o homem e seu ambiente de trabalho. ”

Nas organizações, existem regras de segurança, que os funcionários devem cumprir, como método de prevenção a acidentes. São fornecidos para os colaboradores equipamentos de prevenção, o qual seu uso é indispensável. Em algumas empresas ainda, existe a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, que é responsável por apontar os atos inseguros e condições dos trabalhadores. Chiavenato (2004, p.352) argumenta “ Segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminado condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas. ”

2.3 Processo de monitorar pessoas

O processo de monitorar pessoas, nada mais é do que seguir, acompanhar e manter contato com os funcionários da organização, a fim de acompanhar os funcionários. Segundo Evilania Macedo (2015, <http://mundorh.com/blog/tag/processo-de-monitorar-pessoas/>):

O objetivo principal desse processo de monitorar é mostrar como as organizações estabelecem meios para monitorar o comportamento profissional das pessoas. É um subsistema composto pelos; Sistemas de Informações, Gerenciais da Instituição e Banco de Dados.

2.3.1 Banco de dados de RH

O banco de dados de RH é um sistema de armazenamento de diversos dados, processados, codificados e organizados que irão servir como informações futuras para a organização. Chiavenato (2004, p. 466) fala que: “ O banco de dados é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. ” Com o banco de dados a eficiência da informação é maior, de modo a reduzir a memória para arquivos.

A seguir, será apresentado a figura 6, o fluxo de um banco de dados.

Figura 6: Banco de dados



Fonte: Elaborado a partir dos autores do referencial teórico, 2017.

O objetivo do banco de dados em RH é servir como referencial na tomada de decisões, e otimizar os serviços que são prestados para a organização, a fim de melhorar o desenvolvimento. O Banco de dados tem algumas vantagens para o setor de recursos humanos ao qual ele serve. Além de otimizar os serviços prestados a organização, o banco de dados pode influenciar no aumento da produtividade, além de auxiliar no fortalecimento, competitividade, ganho de tempo e sendo eficiente e eficaz para a organização.

2.4 Gestão de Processos

Objetivando elaborar um processo com uma linguagem adequada e ancorada na literatura, apresenta-se a seção da Gestão de Processos.

A gestão de processos também conhecida como Business Process Modeling – BPM, tem por finalidade identificar, desenhar, executar, medir, monitorar e controlar um negócio. Segundo Laurindo e Rotondaro (2006), citado por Pradella (2012, p. 5)

A gestão de processos pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho no processo,

tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio. Em resumo pode-se conceituar esse modelo de gestão como sendo o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoa potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidade tecnológicas e emergentes, objetivando a entrega de valor ao cliente.

A gestão de processos tem dois grandes objetivos. Araújo (2011, p. 31) diz que “ Segundo o Business Process Management os dois objetivos principais é suprir a lacuna entre o desenho de processos e sua implantação, e ser intuitivo e facilmente compreensível por todos os públicos. ” Outros autores utilizam cinco objetivos para explicar a gestão de processos, a fim de ser mais completa. Desta forma, adiciona-se os objetivos apontados por Laurindo e Rotondaro (2006) do qual os objetivos da gestão por processos podem ser;

- ✓ Aumentar o valor do produto/serviço na percepção do cliente;
- ✓ Atuar segundo as estratégias competitivas consideradas mais relevantes, que agreguem valor ao cliente;
- ✓ Aumentar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia;
- ✓ Aumentar a competitividade; e
- ✓ Simplificar processos, condensando e/ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente.

A gestão de processos é um amplo objeto de estudo, o qual as definições são diversificadas. Para Paim (2009, p. 145) “A gestão de processos é um objeto de estudo significativamente amplo. A definição das tarefas que integram o conceito de gestão de processos foi desdobrada do conceito de processos e da definição conceitual de gestão de processos. ” Os processos podem ser divididos em processos primários, processos de suporte e processos de gestão.

Pradella (2012, p. 12) cita:

Os primários são processos de ponta a ponta, multifuncionais que direcionam as entregas de valor aos clientes. [...] Os de suporte são estruturados de forma a dar suporte aos processos primários, gerenciando e/ou infraestrutura requerida pelos processos primários. A principal diferença entre processos primários e de suporte é que os processos de suporte não entregam diretamente o valor aos clientes, enquanto os

processos primários o fazem. [...] Quanto aos processos de gestão, pode-se entender que são processos usados para medir, monitorar e controlar atividades de negócios. Processo de gestão garantem que um processo primário ou um processo de suporte atinjam metas operacionais, financeiras, reguladoras e legais. Esses processos não conferem valor diretamente aos clientes, mas são necessários a fim de garantir que a organização opere com eficiência e eficácia.

Além disso, pode-se perceber a importância da gestão de processos dentro de uma organização. E todo o serviço que ela realiza dentro das organizações, a fim de aprimorar ainda mais os conhecimentos. Dentro da Gestão de Processos existe o mapeamento de processo.

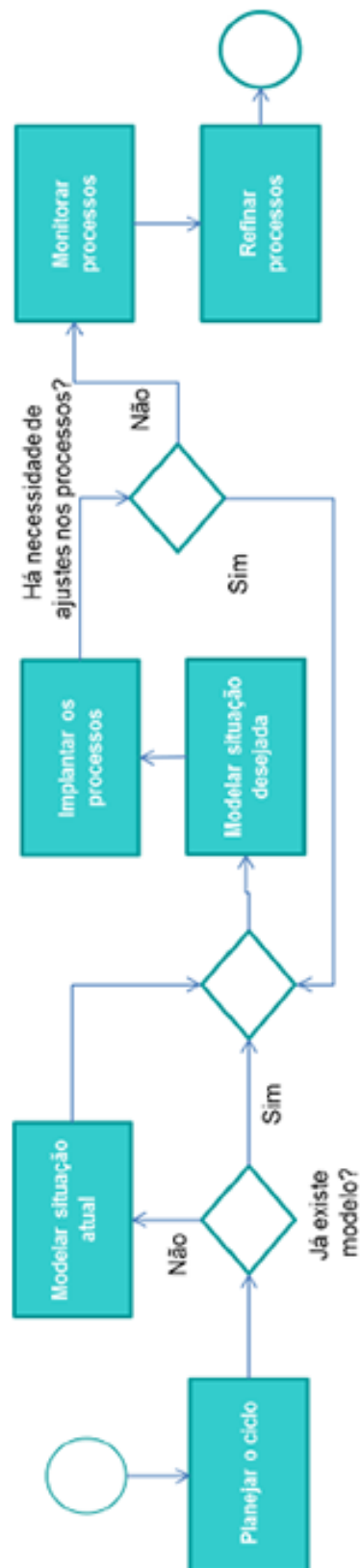
2.5 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que tem como objetivo identificar as informações, o fluxo, as partes envolvidas, capacidades, competências e recursos, para atender as necessidades da organização. Segundo Leonardo Fuhr Maronez (2017, <https://www.itepjr.com>)

Este serviço consiste primeiramente em identificar e descrever os processos atuais da empresa através de informações obtidas com o próprio cliente. Exemplos de dados importantes são o tempo gasto para realizar as atividades, número de pessoas envolvidas, entradas e saídas. Após a montagem da representação visual das sequências de atividades, é feita uma análise aprofundada em cada ação para que sejam reconhecidos pontos críticos ou possíveis falhas no fluxo. Então, baseada em tais análises, são apresentadas sugestões de melhorias.

Para mapear um processo, o seu passo a passo, é necessário desenhar um fluxo de suas atividades. Villella (2000, p. 50) diz “o mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica de comunicação cujo objetivo seria ajudar a melhorar os processos existentes.” A figura 7 apresenta um exemplo de mapeamento de processos.








Figura 7: Exemplo de mapeamento de processos



Fonte: Intelektadi, 2017.

O objetivo do mapeamento de processos é desenvolver um fluxo de suas atividades, o qual possibilita melhor entendimento sobre o processo. Conforme Meire (2013, <http://www.blogdaqualidade.com.br>): “O mapeamento de processo é uma representação sequencial e detalhada do processo que apresenta informações operacionais e administrativas das atividades de um processo.” Em seguida, será apresentado uma imagem detalhada sobre mapeamento de processos.

Figura 8: Exemplo de mapeamento de processos explicativo

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

Fonte: Blog da qualidade, 2017.

No entanto, além de ser uma ferramenta gerencial, torna-se possível entendê-lo por completo, possibilitando a compreensão necessária, para que seja possível melhorá-lo. Composto por diversos símbolos que caracterizam seus processos, símbolos esses que são reconhecidos e analisados pelos profissionais da área.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa consiste em um conjunto de procedimentos que foram utilizados, para desenvolver o trabalho.

Segundo Silva (2012, <http://monografias.brasilecola.uol.com.br>):

O método é a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação de fenômenos. Esses procedimentos se assemelham ao método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se nas teorias existentes.

Trata-se de um conjunto de técnicas que foram realizados para alcançar os objetivos necessários e realizar a coleta e análise dos dados. Utilizada em trabalhos científicos afim de auxiliar o desenvolvimento do mesmo.

3.1 Delineamento da Pesquisa

No presente trabalho que foi desenvolvido, utilizou alguns métodos eficazes para a execução do trabalho. O estudo adotado foi uma abordagem qualitativa para a execução desse trabalho. Banks (2009, p 9) diz que dados para pesquisa qualitativa: “visa a abordar o mundo “lá fora” e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes. ” Pesquisa qualitativa, para outros autores, como Pereira e Gibbis são:

Pereira (2001, p 21) diz que:

O dado qualitativo é a representação simbólica atribuída a manifestação de um evento qualitativo. É uma estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixada premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos.

Segundo Gibbs (2009, p 17):

Os dados qualitativos são essencialmente significativos, mas, mais do que isso, mostram grande diversidade. Eles não incluem contagens e medidas, mas sim praticamente qualquer forma de comunicação humana – escrita, auditiva ou visual; por comportamento, simbolismos ou artefatos culturais.

Quanto ao objetivo deste trabalho, foi optado por um estudo do tipo exploratório. Estudos exploratórios auxiliam no diagnóstico que foi desenvolvido no trabalho. Cervo (1996, p 49) proferiu que: “O estudo exploratório, é normalmente, o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. ”

Diehl (2004, p 53) menciona que pesquisa exploratória:

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado.

Quanto ao posicionamento técnico, para esse trabalho, fez-se o estudo de caso. Ele é indicado quando se pretende analisar em profundidade uma determinada situação ou fenômeno. Yin (2015, p. 4) dizia: “Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”.

Martins (2006, p 9) cita que estudo de caso:

Reúne o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de dados e evidências: Observação, observação participante, entrevista, focus group, análise do conteúdo, questionário e escala sociais e de atitudes, pesquisa documental e registros em arquivos, pesquisa-ação, pesquisa etnográfica e análise do discurso.

Diehl (2004, p 61) relata:

Caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Entretanto, após apresentado o que foi utilizado para desenvolver o trabalho, será dada continuidade no mesmo.

3.2 Seleção dos Casos

Para que possa ser dada a devida continuidade no trabalho, foram realizadas entrevistas dentro da 8ª Coordenadoria Regional de Saúde, afim de aprimorar o conhecimento existente. Para que pudessem ser realizados essas entrevistas, foi feito a seleção de alguns funcionários da organização. Inicialmente, será selecionado o coordenador Regional da Unidade, que por sua vez, estará à frente da organização durante os 4 anos de eleição.

Dando continuidade, o próximo com quem foi realizado a entrevista, foi o Administrador, responsável pelo setor Administrativo, contábil e de Recursos humanos. A entrevista também foi realizada com a funcionária responsável pelo setor de recursos humanos da organização.

3.3 Técnicas de coleta de Dados

Como técnicas de coletas de dados foram utilizadas: entrevista, observação participante e pesquisa documental. Inicialmente foram realizadas entrevistas com os profissionais da organização.

Conforme Gil (1994, p.52)

Entrevista distingue-se de uma simples conversação à medida que serve a um objeto definido, é sistematicamente planejada e submetida a controles e avaliação. Assim, para que uma entrevista possa ser entendida como técnica de coleta de dados, uma série de cuidados deve ser tomado.

Já para Martins (2006, p. 27)

Entrevista trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujos objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questão e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

As entrevistas que foram realizadas, seguiram um roteiro de entrevistas, conforme apêndice A. Martins (2006, p. 27) “diz-se que a entrevista é estruturada quando orientada por um roteiro previamente definido e aplicado para todos os entrevistados”. Esse roteiro foi desenvolvido, por meio da revisão de literatura. Tem por finalidade ajudar, no desenvolvimento da entrevista.

Marconi (2008, p.82) diz que entrevista padronizada ou estruturada

É aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

Afim de que a análise realizada pudesse conter ainda mais informações. Martins (2006, p. 25) diz que “ A observação Participante (OP) é uma técnica comum de pesquisa para coleta e análise de dados nos estudos. ” Esta técnica não só implica em observar a ação como também estar participando da ação, visando um objetivo de pesquisa.

Conforme Marconi (2008, p.79) “Observação participante consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto a um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste. ”

Para Bandeira (<http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/>):

No projeto de pesquisa, o pesquisador deverá descrever detalhadamente o método que usará para coletar seus dados. Basicamente ele pode adotar como método de coleta de dados a utilização de documentos, a observação de comportamentos ou então a informação dada pelo próprio sujeito, seja oralmente (entrevistas) ou de forma escrita (questionários auto administrados).

E por fim, foi realizada uma pesquisa documental. Marconi (2008, p. 48) fala “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituído o que se denomina de fontes primarias. ” Sabendo que a pesquisa documental, assemelha-se as pesquisas bibliográficas, Martins (2006, p. 46) argumenta que:

Para se compor uma plataforma teórica de um estudo de caso, ou qualquer outra estratégia de investigação, são conduzidas pesquisas bibliográficas – levantamento de referências expostas em meios escritos ou outros meios. A pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica.

Após, a descrição dos métodos de pesquisa, serão abordadas as técnicas de análise de dados.

3.4 Técnicas de Análise dados

Os dados que foram coletados durante as entrevistas e estudos realizados na própria organização, foram analisados de acordo com a teoria. Foi realizado também uma análise de conteúdo. Martins (2006, p. 33) ressalta que

Análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus autores

Assim pode-se comparar os dados que foram coletados, levando em consideração o que os autores passam na teoria. Bardin (1994, p. 4) descreve a análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de instrumentos metodológicos, cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas, desde o cálculo de frequência que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos.

Porém, é possível observar que ao analisar os dados de um problema e identifica-los, torna –se mais viável as soluções. A análise de dados possui diferentes facetas e abordagens, incorporando assim algumas técnicas. A coleta de dados será realizada na sede da organização no mês de agosto de 2017.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados deste trabalho. Para isso, será realizada a apresentação da organização, a análise dos dados que foram coletados e por fim será apresentado a seção sobre as sugestões de melhorias.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A 8ª CRS corresponde à Região de Saúde 27 - Jacuí Centro, instituída pela Resolução nº 555/2012 CIB/RS, tendo como município sede Cachoeira do Sul. É responsável pelo planejamento, acompanhamento e gerenciamento das ações e serviços de saúde na região, tendo por objetivo apoiar tecnicamente os sistemas locais. É composta por 12 municípios.

Por meio dos estudos e das entrevistas que foram realizadas, foi possível identificar que a organização tem algumas dificuldades no seu processo de recrutamento e seleção, pois os mesmos vêm sendo aos poucos implantado na organização. Nota-se que não existe um processo de recrutamento e seleção mapeado dentro da empresa. Constata-se também que na organização existe o processo de indicação para futuros estagiários, o qual são os próprios setores da organização quem fazem as indicações.

Entretanto, com base na teoria e no que foi diagnosticado, será proposto para a organização, visando eficiência e eficácia um processo de recrutamento e seleção, afim de aprimorar ainda mais os atuais processos que vem sendo realizados dentro da organização, objetivando uma qualidade maior nas seleções.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Optou-se por fazer a análise dos dados que foram coletados na organização, auxiliando assim no diagnóstico. Os dados foram coletados através das entrevistas, acompanhadas de conversas sobre a organização. As entrevistas possuíam quatorze questões que foram elaboradas e apresentadas aos seguintes sujeitos da pesquisa:

Coordenador Regional de Saúde (entrevistado 1), que tem como sua principal função, responder por toda a organização, e é a quem passa todas as atividades da organização. Pelo fato de ser o Coordenador Regional, seus conhecimentos nos métodos de recrutamento e seleção, são primordiais.

O Administrador (entrevistado 2), responsável pelo setor Administrativo e também pelo setor de Recursos Humanos. Seus conhecimentos nos métodos de recrutamento e seleção também são primordiais, pois ele está diretamente ligado ao setor de RH e também porque ele ajuda nas seleções dos novos estagiários.

Por último, o responsável pelo setor de recrutamento e seleção (entrevistado 3), o qual desempenha as funções de um recrutador. É quem está à frente de todos os processos de recrutamento e seleção, e para isso, é necessário que o mesmo possua conhecimentos nas técnicas de recrutamento e seleção.

Inicialmente, objetivou-se compreender se os entrevistados possuem conhecimentos sobre os métodos de recrutamento e seleção. Quando questionado a respeito dos conhecimentos sobre métodos de recrutamentos e seleção, o entrevistado 1 respondeu “Sim” (E1), que havia conhecimento sobre os métodos de recrutamento e seleção, porém não os especificou. Uma resposta mais complexa foi dada pelo entrevistado 2, este falou: “Possuo conhecimentos sobre recrutamento e seleção que obtive durante meus cursos de graduação e pós-graduação” (E2). Já o entrevistado 3, respondeu que não havia nenhum conhecimento na área.

Constata-se, portanto, que há ausência de conhecimentos homogêneos na equipe sobre os métodos de recrutamento e seleção. Além disso, ficou evidenciado que na organização, não existe um método de recrutamento e seleção padronizado. Fazendo com que os atuais processos de recrutar e selecionar, acontecem de formas diferentes e nada oficial. Além do mais, é visível que a falta desse processo não padronizado, já causou problemas para a organização.

Dando continuidade, buscou-se compreender quanto a respeito do processo de recrutamento efetuado pela secretaria. Assim, perguntou-se quando começava o processo de recrutamento na organização. O entrevistado 1 respondeu que “O processo de recrutamento e seleção iniciava na iminência da vacância do cargo de estagiário, isto é, quando está perto do término do contrato de uma das seis vagas disponíveis na CRS” (E1). O entrevistado 2 corroborou a afirmativo do entrevistado 1 informando que: “geralmente quando está para terminar um período de estágio, o setor responsável comunica ao setor de Recursos Humanos que necessita repor a vaga. A partir daí são tomadas providências para uma nova contratação” (E2). O entrevistado 3, optou por não responder naquele momento a indagação.

A partir das falas dos entrevistados é possível concluir que o processo de recrutamento e seleção na organização, tem seu início a partir do término do contrato de um dos seis estagiários que a organização possui. Esse controle é realizado pelo profissional responsável pelo setor de recursos humanos.

Posteriormente, o foco era compreender qual era o atual processo de recrutamento e seleção da organização. Dessa forma, foi solicitado que os entrevistados descrevessem o atual processo de recrutamento e seleção. O entrevistado 1 disse: “A qualquer momento recebemos currículos de interessados em estágio na CRS. Estes são arquivados e posteriormente avaliados e chamados para entrevista, caso se encaixem no perfil das tarefas a serem desempenhadas no setor em que foi detectada a vacância do cargo” (E1).

O entrevistado 2 reforçou a citação feita pelo entrevistado 1, expressando:

“O setor que necessita de estagiário encaminha currículo de alguém pré-definido. Caso não haja um candidato pré-selecionado pelo setor, é solicitado ao Setor Administrativo e ao Setor de Recursos Humanos que consultem seu banco de dados para verificar se há currículos que se adequem à vaga em aberto. Também há a possibilidade da vaga ser divulgada nas Universidades da cidade, por intermédio de pessoas que trabalhem ou estagiem na CRS. (E2)”

O entrevistado 3, contribuiu falando que inicialmente o processo de recrutamento e seleção da organização inicia-se com entrevistas. Nota-se, através das respostas que foram coletadas dos entrevistados que dentro da organização, existe as indicações de futuros estagiários feitas pelos próprios funcionários e setores do qual terá vaga de estágio.

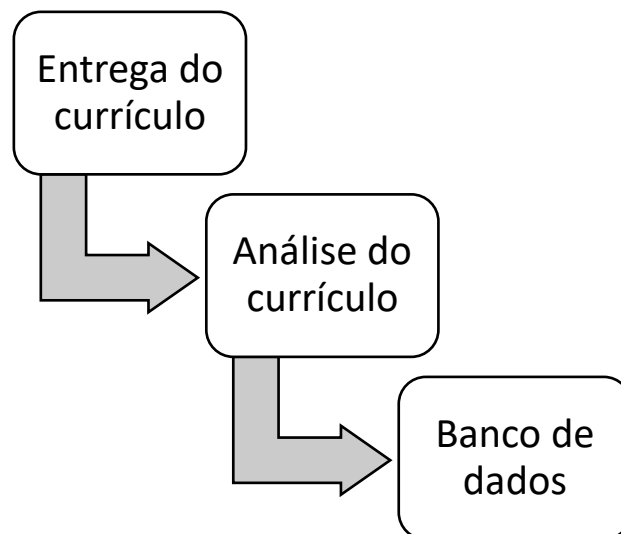
Na sequência, com o objetivo de explorar ainda mais o processo de recebimento de currículos na organização, foi perguntado aos entrevistados como procedia desde que um currículo fosse recebido. Foi solicitando para que os mesmos descrevessem esse fluxo.

O entrevistado 1, respondeu que “todos os currículos que chegam à CRS são encaminhados ao RH/ADM, onde são arquivados para posterior avaliação, em caso de vacância do cargo” (E1). O entrevistado 2, acrescentou na fala do entrevistado 1, que: “O estudante é recebido e entrega o currículo. Este é colocado no banco de dados para caso haja vaga compatível, ser feito um contato com o estudante para uma entrevista” (E2). O entrevistado 3, integrou as respostas dos nossos entrevistados 1 e 2, dizendo:

“Antes de tudo é realizada a análise dos currículos, levando em conta a correlação do curso com a vaga existente na CRS. Após serão alocados em um banco de dados de acordo com o curso que estiver cursando, bem como, com o nível de escolaridade, se é ensino médio ou ensino superior.” (E3)

Verifica-se que na organização, existe um arquivo onde os currículos que foram recebidos pelos estudantes, são guardados para serem analisados na vacância de alguma vaga, caso seja solicitado por algum setor. Através das respostas dos entrevistados, foi possível desenvolver um fluxo para melhor entendimento, figura 9.

Figura 9: Descrição do fluxo da entrega de currículos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Conforme as respostas dos entrevistados, foi criado o fluxo desde a entrega do currículo na organização. Os currículos são recebidos pelo profissional responsável pelo setor de Recursos Humanos. Este mesmo profissional, é quem faz a análise dos currículos, levando em conta a correlação do curso. Após, serão alocados em um banco de dados de acordo com o curso que o estudante está cursando, como também pelo nível de escolaridade do estudante, ensino médio ou ensino superior.

Sucessivamente, foi questionado aos entrevistados se eles, como funcionários da organização, achavam que o atual processo de recrutamento e seleção da organização era adequado. O entrevistado 1, disse que na organização existe uma comissão de avaliação que é acionada quando surge uma vaga. “Temos uma comissão de avaliação de currículos, a qual é acionada assim que detectada a vacância do cargo de estagiário” (E1).

O entrevistado 2, foi de acordo com a resposta do entrevistado 1, e preferiu: “Sim, pois há a opção de ou o setor responsável indicar alguém que julga adequado para a vaga, ou é feita uma triagem de currículos para posterior entrevista” (E2). O entrevistado 3, também estava de acordo com os entrevistados 1 e 2 e disse que: “achava o atual processo de seleção adequado” optando por não fornecer maiores informações.

De acordo com as respostas dos entrevistados, foi possível identificar que eles acreditam que o atual processo de recrutamento e seleção que vem sendo desempenhado dentro da organização, são adequados.

Dando continuidade, desejou-se compreender qual era o entendimento dos entrevistados e o que eles consideravam como um processo de recrutamento e seleção adequado. O entrevistado 1, expôs que na organização o processo de recrutamento e seleção é: “Aquele realizado por uma comissão formada por técnicos capacitados para triagem de currículos, adequados à área em que se deu a vacância do cargo, realizando uma análise mais minuciosa do candidato” (E1).

O entrevistado 2, disse que o processo de recrutamento e seleção adequado, é “aquele que permita buscar encontrar um candidato com as aptidões necessárias para preencher a vaga de maneira satisfatória” (E2). O entrevistado 3, corroborou com a afirmativa feita pelo entrevistado 2 e deu uma resposta mais completa, proferiu: “O processo de seleção adequado é aquele que traduz ao entrevistado as necessidades a serem atendidas no serviço e verificar através da entrevista se o entrevistado demonstra interesse e conhecimento do serviço que será desempenhado” (E3).

A partir das falas dos entrevistados, é possível apontar que os nossos entrevistados sabem identificar que um processo de recrutamento e seleção adequado é aquele que satisfaz a necessidade da empresa.

Posteriormente, optou-se por perguntar aos nossos entrevistados de que maneira um processo de recrutamento e seleção adequado, ajudaria a organização e o setor em que o estagiário seria alocado. O entrevistado 1, dissertou que: “colocando a pessoa certa no lugar certo, adequando às necessidades da CRS, às do estagiário. Isto promoveria uma maior produtividade, sendo valorizado e motivado pelas chefias. ” (E1). Fazendo com que isso promova uma maior produtividade.

O entrevistado 2, apresentou uma resposta mais íntegra, falou: “Um processo de seleção executado de maneira eficaz tem mais chances de obter um candidato que seja adequado para a vaga oferecida, resultando em benefícios para o setor responsável e também para o aprendizado do estagiário”

(E2). O entrevistado 3, completou o que foi dito pelos entrevistados 1 e 2, citando: “o processo de recrutamento e seleção é importante para que a empresa possa classificar pessoas com perfis direcionados ao serviço a ser desempenhado” (E3).

Com fundamento nas respostas dos nossos entrevistados, pode-se identificar que os 3 entrevistados estão de acordo com o fato de que um processo de recrutamento e seleção adequado, só trará benefícios para a organização e para o estagiário.

Seguindo, o foco era continuar na mesma linha de pensamento. Sendo assim, a próxima questão era um complemento da questão anterior. Para os entrevistados, foi perguntado se eles como funcionários da organização, acreditavam que a implantação de um processo de recrutamento e seleção, ajudaria nas escolhas dos novos estagiários.

O entrevistado 1, expressou sua opinião, sendo que a mesma era positiva quanto ao questionamento. Declarou: “Acredito, pois, o mesmo já existe e tem-se mostrado eficiente, atendendo as necessidades da CRS. Cabendo a seleção dos candidatos à comissão de avaliação e a aprovação ao Coordenador Regional de Saúde” (E1).

O entrevistado 2, garantiu que a implantação de um processo de recrutamento e seleção na organização ajudaria. Foi de acordo com o entrevistado 1, respondeu “ certamente ajuda, pois é uma maneira mais democrática e possui mais chances de uma contratação ter sucesso” (E2). O entrevistado 3, afirmou tudo que foi dito pelos entrevistados 1 e 2. Porém, deu uma resposta mais simples “sim” (E3).

A partir das respostas dos nossos entrevistados, torna-se viável que os mesmos, acreditam que a implantação de um processo de recrutamento e seleção adequado para organização, traria benefícios para a mesma. Tornando-se assim um processo mais democrático e com a finalidade de efetuar uma contratação de sucesso para a organização.

Avançando, tentou-se entender quais seriam as possíveis maneiras que poderiam ocasionar falhas no atual processo de recrutamento e seleção da organização. Para isso, foi questionado aos nossos entrevistados se eles acreditavam que a falta de um processo seletivo adequado poderia ocasionar algumas falhas nas escolhas dos novos estagiários que seriam contratados para a organização, acarretando assim numa perda de produtividade da organização.

O entrevistado 1, foi de acordo com a pergunta feita, respondendo: “Certamente. Só uma comissão técnica e capacitada poderia estar apta a fazê-lo” (E1). O entrevistado 2, foi quem deu uma resposta mais complexa. Concordando com o que o entrevistado 1 havia respondido, o entrevistado 2 enunciou: “Sim, pois uma indicação pode ser realizada por motivos alheios à qualificação, como em casos de parentesco, amizade, ou outras ligações pessoais que não consideram a aptidão necessária para executar as tarefas” (E2).

O entrevistado 3, em conformidade com os entrevistados 1 e 2, expôs: “sim, pois sem ter este primeiro contato com o entrevistado, dificulta na contratação. Pois com a entrevista podemos verificar, o entusiasmo, o empenho e as expectativas do entrevistado em relação ao serviço a ser desempenhado” (E3).

Constata-se, portanto, que os entrevistados estão de acordo que a falha em um processo de recrutamento e seleção são ocasionados pela falta de um processo padronizado. Isso deve ser evitado, pois diminui a produtividade da organização.

Na sequência, buscou-se compreender de que maneira nossos entrevistados achavam que a escolha de um estagiário não qualificado adequadamente para ocupar uma das vagas da organização, tende a atrapalhar todo o desenvolvimento da organização. O entrevistado 1, de imediato, apontou que a organização passou por situações iguais a citada na pergunta. Relatou: “Antes da adoção de uma comissão de avaliação formada por técnicos, tivemos contratação de estagiários que não vinham ao encontro do perfil necessitado pela CRS” (E1).

O entrevistado 2, assegurou que: “a falta de profissionais qualificados pode trazer frustração para a organização – ser prejudicial para a rotina do serviço – como para o profissional, que não terá um bom desempenho, gerando frustração de ambas partes” (E2). O entrevistado 3, acrescentou na afirmativa feito pelo entrevistado 2, ressaltando: “a escolha se dada de forma errada fará com que o serviço que será desempenhado seja prejudicado” (E3).

Verifica-se, conforme as respostas, que os entrevistados consideram importante a escolha de estagiários qualificados para ocuparem uma das vagas na organização. Julgam, que a contratação de estagiários não qualificados, tendem a trazer frustrações para a organização e para o estagiário também. Apontam, que a organização passou por situações semelhantes ou iguais, contratando assim um estagiário que não estavam de acordo com as necessidades da organização.

Sucessivamente, objetivou-se compreender se os atuais estagiários que estão em ativa com a organização, detém suas funções desempenhadas dentro da organização, de acordo com o seu curso. Caso os entrevistados respondessem que não são compatíveis, o mesmo deveria justificar.

O entrevistado 1, asseverou “sim” (E1). Prosseguindo sua fala, explicando que estes estagiários são acompanhados durante as seis horas diárias por um técnico responsável. O entrevistado 2, não foi totalmente de acordo com a resposta dado pelo entrevistado 1, esse falou: “Acredito em parte, pois há setores onde o serviço é mais específico da organização em si e dificilmente será executado em outros lugares. Mas também há atividades que são correlatas” (E2). O entrevistado 3 deu uma resposta sucinta, disse: “sim”, não passando mais informações.

Verifica-se que os entrevistados acreditam que os estagiários que atualmente exercem atividade dentro da organização, estão desenvolvendo a maioria de suas atividades de acordo com a sua graduação.

Avançando, desejou-se compreender se o fato dos estudantes estarem alocados em funções que não correspondem a de sua graduação, tendem a diminuir o nível de produtividade da organização. O entrevistado 1, proferiu uma resposta bem íntegra. Citou:

“Sim. O estudante, com certeza espera que a atividade que desenvolverá durante o estágio esteja em sintonia com a sua graduação. O fato de desenvolver outra atividade diferente do proposto no estágio, muitas vezes acarretará queda de produtividade, a não ser que o estudante esteja doutrinado para outros desafios. Neste caso, cabe a chefia saber valorizar o profissional e motivá-lo” (E1).

O entrevistado 2, não foi de acordo com a resposta dada pelo entrevistado 1. O mesmo argumentou sobre a necessidade de alguns estagiários. Enunciou; “Não, pois há casos onde o estudante pode estar precisando o estágio para cumprir requisitos de horas necessárias para a graduação, ou por necessidades financeiras, e acabará cumprindo as atividades que lhe são solicitadas” (E2).

De imediato, o entrevistado 3, não foi de acordo com a resposta dada pelo entrevistado 2, mas concordou com a resposta dada pelo entrevistado 1. Expressou que o fato do estagiário ser alocado em função que não correspondem ao da sua graduação, diminui a produtividade da empresa. Declarou: “Falta o conhecimento técnico que tem o estudante de graduação” (E3).

Verifica-se que os entrevistados em sua maioria estão de acordo que o estagiário ao ser alocado em funções que não correspondem a de sua graduação tendem a diminuir a produtividade da organização. Porém, foi ressaltado que em alguns casos isso acontece justamente porque o estagiário que foi contratado, necessita desde estágio.

Seguindo na mesma linha de pensamento, tentou-se buscar dos entrevistados, se eles acreditavam que os estagiários ao serem alocados em funções que não correspondem a sua área de estudo, teriam a possibilidade de alcançar conhecimentos válidos para a sua graduação. O entrevistado 1, disse que para desenvolvimento pessoal, o fato de estar alocado em área diferente a sua, iria ajudar no crescimento. Mas levando em consideração a sua formação, isso o prejudicaria.

O entrevistado 1, referiu: “Acredito que outra atividade diferente da sua poderá contribuir para o desenvolvimento pessoal, já quanto ao seu estágio ficaria prejudicado, pois não conseguiria agregar conhecimentos específicos à área de sua formação” (E1). O entrevistado 2, também foi de acordo que os estagiários alocados em área diferente a sua não obterão conhecimentos

adequados. Dissertou: “Quanto a conhecimentos específicos da sua formação, pode não ser proveitoso por estar em área alheia, mas de alguma maneira pode ser uma experiência válida em questões mais genéricas relacionadas à vida laboral” (E2).

O entrevistado 3, foi de acordo com as respostas dadas pelos entrevistados 1 e 2. Ele também acredita que os estagiários alocados em área diferente à sua não terá conhecimentos válidos. Falou: “ Não, pois terá ele dificuldade de adaptação e talvez lhe falte o conhecimento técnico” (E3).

Nota-se, através das respostas obtidas, que todos os entrevistados estão de acordo. O fato do estagiário estar alocado em funções que não correspondem a de sua graduação, não trará benefícios para o estudante, portanto deve-se evitar que isso aconteça.

Para finalizar, com o objetivo de compreender se nossos entrevistados, se eles teriam aprendido ou adquirido algum conhecimento após responderem a entrevista. Portanto, a última pergunta do nosso questionário referia-se ao que os entrevistados entendiam sobre o porquê é necessário um processo de recrutamento e seleção adequado para as organizações.

O entrevistado 1, respondeu que na organização, são utilizados o método de entrevista e análise de currículos. Expressou:

“Utilizamos o método da entrevista e análise de currículos, o qual fica a cargo de técnicos concursados, para melhor adequação dentro das tarefas de cada setor. Dessa maneira também valorizamos o servidor concursado que tem autonomia de escolher o perfil de estagiário que se enquadraria melhor nessa ou naquela função” (E1).

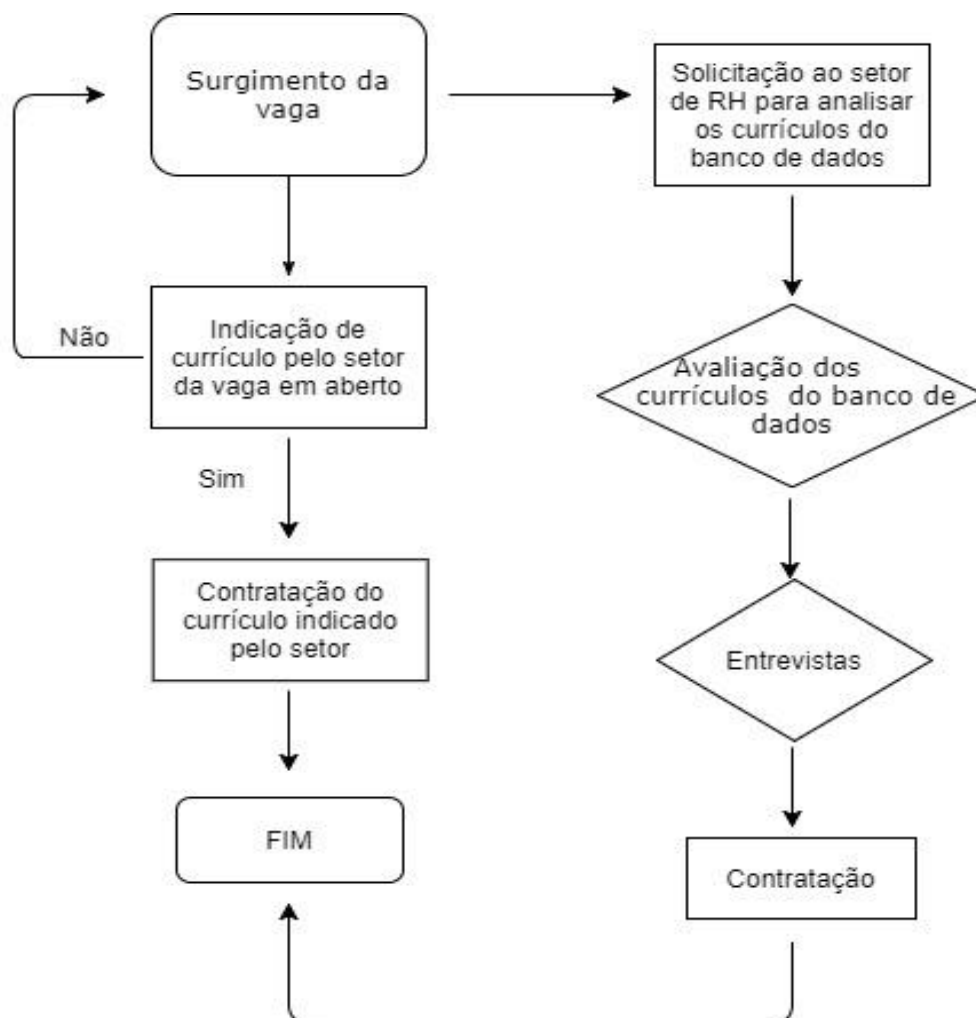
O entrevistado 2, deu uma resposta mais ampla, não direcionando somente a organização. Citou: “Métodos de recrutamento e seleção devem ser eficientes para que a vaga disponível seja preenchida de maneira que o estagiário adquira conhecimento que possa ser aplicado na sua vida profissional, assim como auxiliar na rotina de serviço de uma organização” (E2).

O entrevistado 3, foi de acordo com as respostas dado pelos entrevistados 1 e 2. Expôs: “os métodos de recrutamento e seleção bem aplicados, somente trazem benefícios para a organização, que ao proceder tal recrutamento tem a

possibilidade de entrevistar várias pessoas e assim se utilizando de técnicas, proceder a melhor escolha” (E3).

A partir das entrevistadas, foi identificado que o atual processo de recrutamento e seleção da organização, não é um processo bem estruturado. Com as respostas dos entrevistados, foi possível criar um processo do atual recrutamento e seleção, figura 10.

Figura 10: Atual processo de recrutamento e seleção



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

O fluxo nº 10, corresponde ao atual processo de recrutamento e seleção que vem sendo desempenhado pela organização. O mesmo foi construído através das respostas coletadas de nossos entrevistados.

O processo começa quando a vacância de alguma vaga de estágio. Caso o setor em que surgiu a vaga tenha algum currículo para indicar, o setor de recursos humanos entra em contato com a pessoa, e faz a contratação da mesma, sem passar por processo de recrutamento.

Caso não haja nenhuma indicação de currículo, feita pelo setor em que surgiu a vaga, o mesmo deve entrar em contato com o setor de RH e solicitar para que seja avaliado currículos do banco de dados. Após serem analisados os currículos do banco de dados, o profissional responsável entra em contato com os selecionados, para convidá-los a participar de uma entrevista.

A entrevista é realizada pelo recrutador da organização, juntamente com o profissional responsável pelo setor que há a vaga. Desta entrevista que é realizada, surge o novo estagiário que irá desempenhar atividades na organização.

Por fim, o funcionário responsável pelo setor de recursos humanos, entrará em contato com o selecionado, passando informações sobre documentações necessárias, fazendo a contratação do novo estagiário.

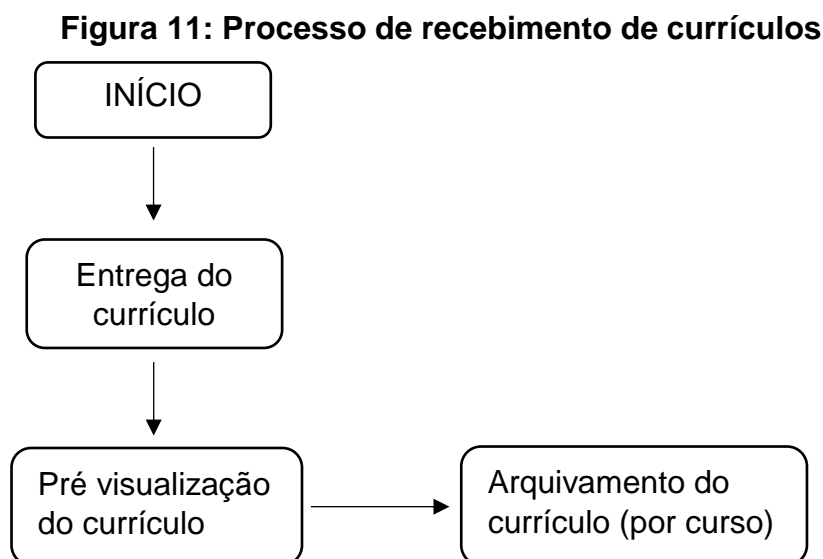
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS OU IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Após a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, diante de todos os estudos, entrevistas e conversas realizadas, algumas sugestões de melhorias serão sugeridas para a organização. Afim de contribuir para um melhor desenvolvimento profissional, e contribuir positivamente com a organização.

A primeira sugestão de melhoria, refere-se ao fato da organização não possuir um processo de recrutamento e seleção padronizado. Sugere-se que seja estudado alternativas para desenvolver um processo de recrutamento e seleção adequado conforme as necessidades da organização, facilitando assim, o desenvolvimento desses processos.

Essa primeira sugestão, está diretamente ligada ao setor de recursos humanos, que juntamente com outros setores deverá descrever um fluxo de recrutamento adequado para a organização. Afim de contribuir com toda a organização, e captar sempre os melhores estagiários para a empresa, aumentando assim o índice de produção da organização. Esse processo que será descrito, tem seu início no momento em que os estagiários entregam seus currículos.

A figura 11, corresponde a primeira sugestão de melhoria para a organização.



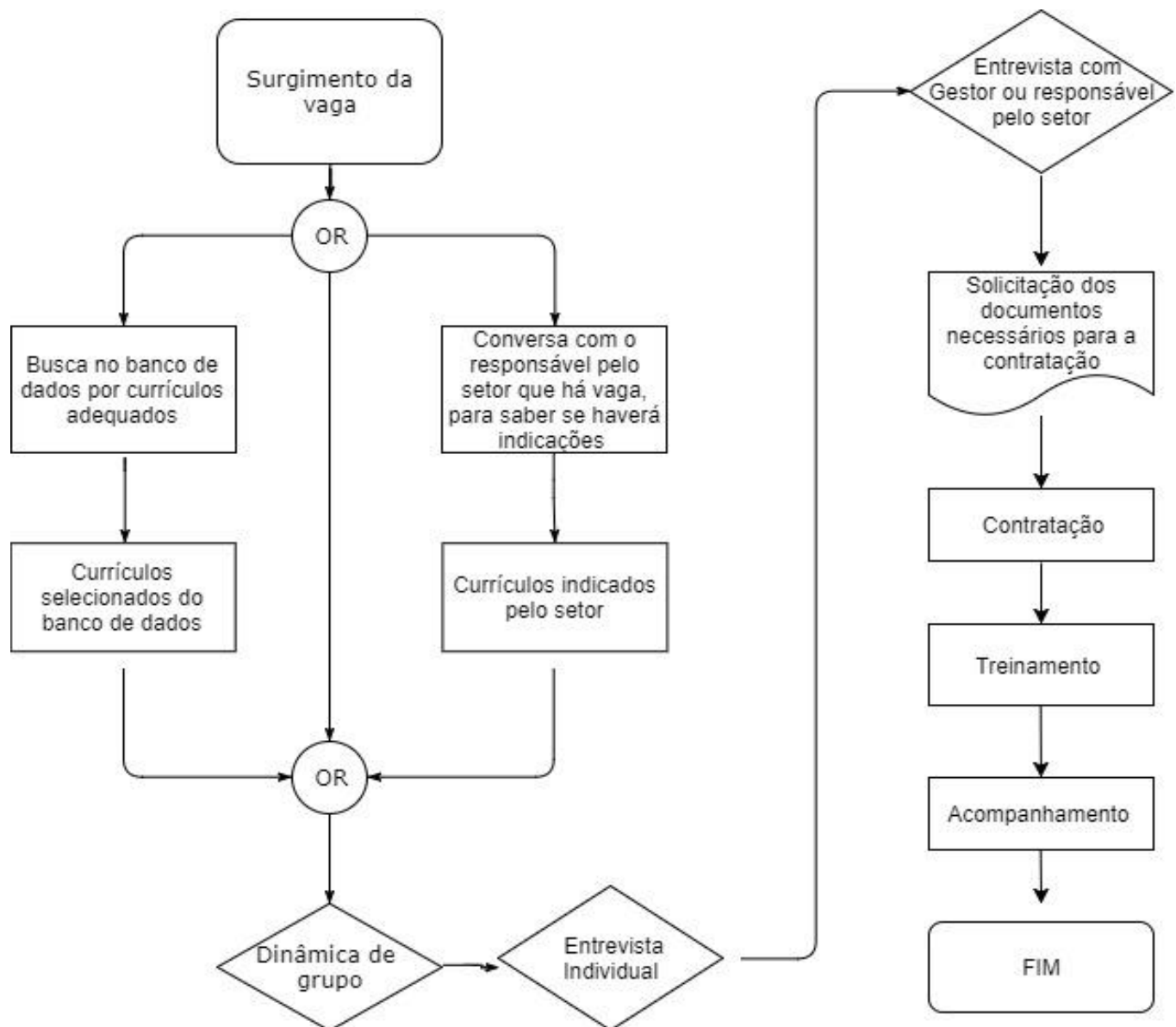
Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O primeiro fluxo que foi desenvolvido, corresponde ao processo de recebimento de currículos na organização. O processo tem seu início quando algum estudante resolve entregar seu currículo na organização. O mesmo será encaminhado ao setor de Recursos Humanos.

Depois de ser encaminhado ao setor, ele entregará seu currículo ao funcionário responsável pelo setor, que irá fazer uma pré análise deste currículo, e após, irá arquivar este currículo em um banco de dados que a organização possui, separadamente por cursos.

Na sequência, será apresentado o fluxo de um processo de recrutamento e seleção, sugerido para a organização como padronizado.

Figura 12: Processo de recrutamento e seleção



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O segundo fluxo que foi descrito, faz parte da primeira sugestão de melhoria. Este é a sugestão de um processo de recrutamento e seleção padronizado para a organização.

Seu início dá-se no surgimento de uma vaga. Assim que surgir uma vaga para estágio na organização, sugere-se que o profissional responsável pelo recrutamento entre em contato com o setor em que o novo estagiário será alocado e solicite ao mesmo, se há indicações de currículos. Diferente do que acontece atualmente, esses currículos indicados, passarão pelo mesmo processo de seleção que os demais.

Após entrar em contato com o setor para saber se há indicações, o profissional deverá fazer uma busca de currículos adequados em seu banco de dados, para participarem do processo de recrutamento e seleção. Com o intuito de contratar o melhor estagiário dos selecionados para o processo, os currículos selecionados juntamente com os indicados serão chamados para participarem da dinâmica de grupo.

A dinâmica de grupo será o primeiro contato pessoal em que o recrutador terá com os estagiários. Nessa etapa do processo serão realizadas atividades de acordo com as funções que o estagiário irá desempenhar na organização. Os selecionados para a próxima etapa do processo, serão chamados para uma entrevista individual.

A entrevista individual, é composta pelo recrutador e o candidato. Ela pode seguir um roteiro que será desenvolvido antes da entrevista, ou ser uma entrevista mais aberta. Em seguida, os recrutados que passarem para a próxima etapa do processo de seleção, serão entrevistados pelo Gestor ou funcionário responsável pelo setor.

Nessa entrevista, será o recrutado e o gestor ou o funcionário responsável pelo setor em que o novo estagiário será alocado. Desta etapa do processo, deverá sair um único selecionado, o qual será contratado para exercer atividades na organização.

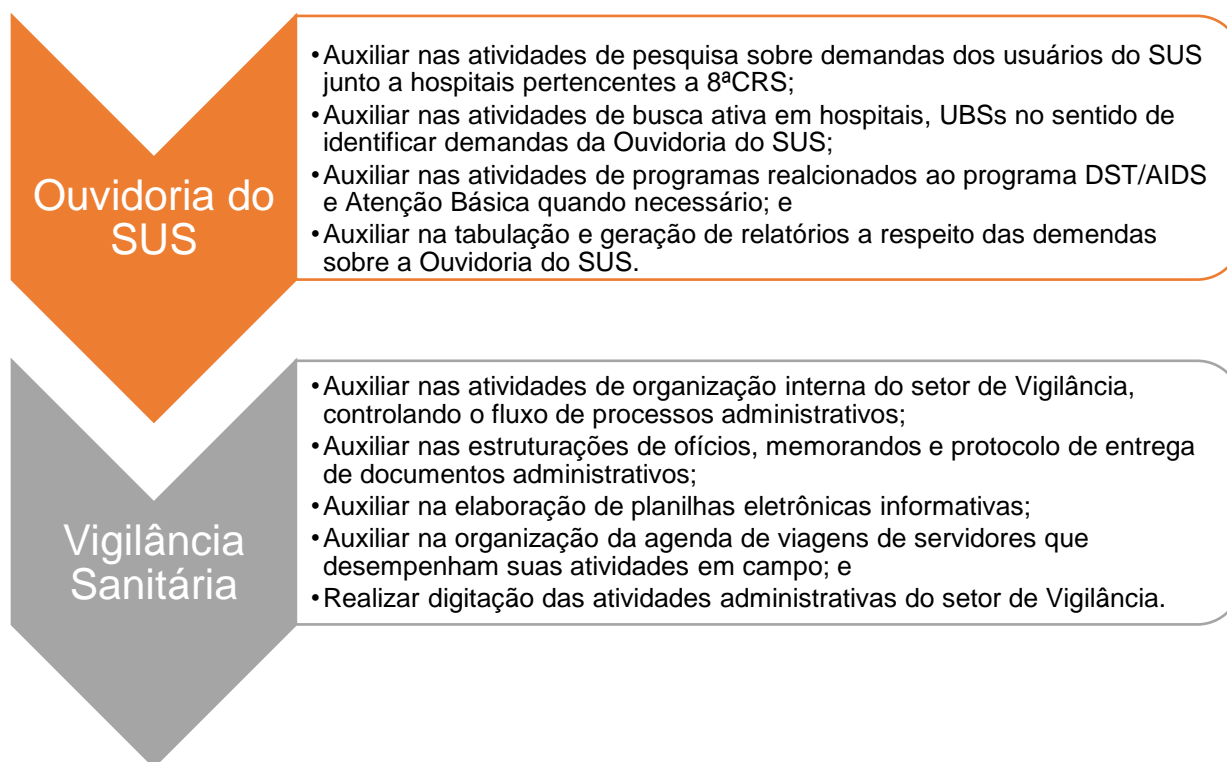
A próxima etapa deste processo, será realizada pelo profissional do setor de recursos humanos. Essa etapa é composta pela solicitação de todos os

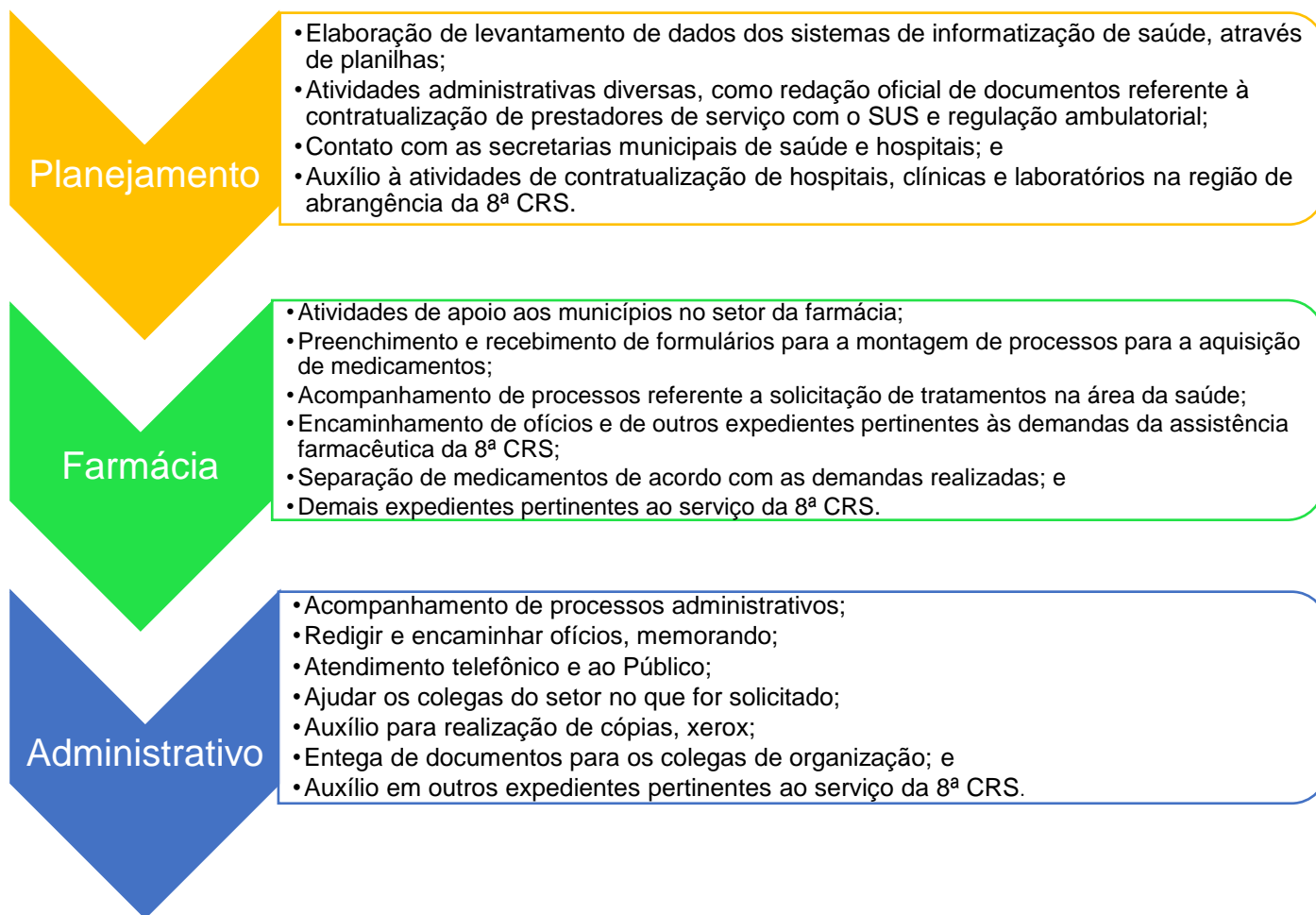
documentos necessários para a contratação do novo estagiário. Esse estagiário será treinado por profissionais do setor aonde ele será alocado e para finalizar, ele será acompanhado periodicamente, por um responsável que irá ajudá-lo quando necessário, e será seu Supervisor de estágio.

A segunda sugestão de melhoria que será ofertada, será que cada setor da organização, liste as principais atividades que os estagiários devem exercer naquele setor. Essa sugestão é dada com o objetivo de aprimorar os conhecimentos de cada serviço que será executado, das atividades que os estagiários irão desempenhar dentro da organização e naquele setor, relacionando com os cursos, para saber qual curso é mais adequado para aquela função.

Com essa sugestão de melhoria, será possível contribuir para o crescimento do estagiário que irá desempenhar essas atividades e também para o índice de produtividade da organização. Evitando assim, problemas de contratação, prejudicando a organização e o estagiário que não poderá executar na prática o que é aprendido na teoria. A figura 13, apresenta a listagem das atividades a serem desempenhadas.

Figura 13: Processo de listagem das principais atividades a serem desempenhadas pelos estagiários, organizada por setores



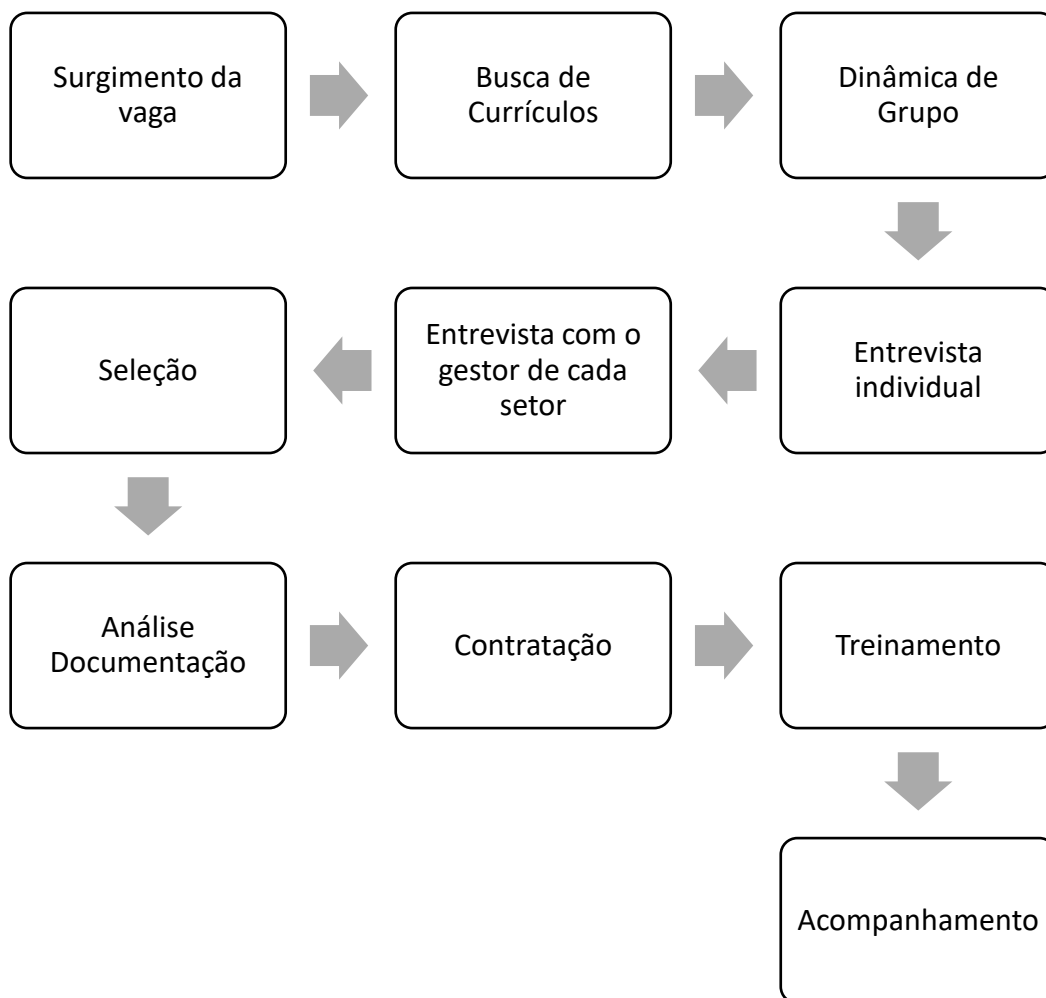


Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

O processo que foi descrito na figura 13, é a segunda sugestão de melhoria. Foi realizado uma análise das principais atividades que deverão ser executadas pelos estagiários de cada setor, possibilitando identificar qual o perfil de estagiário adequado para cada setor. Também, será possível fazer uma comparação para saber quais cursos se enquadram em cada setor, para que as atividades que serão desempenhadas correspondam aos cursos dos estudantes.

A terceira sugestão de melhoria, é que seja criado um processo de especificação dos processos de recrutamento e seleção da organização, afim de padronizar um processo, e que seja visível para todos como é o funcionamento e a escolha dos novos estagiários. Sendo assim, a figura 14 está representando esse processo.

Figura 14: Processo especificado de recrutamento e seleção



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

No processo estruturado da figura 14, tem-se a terceira sugestão de melhoria. Esta é composta por dez processos, para a padronização de um processo de recrutamento e seleção dentro da organização. Inicialmente, tem-se o surgimento da vaga.

Ao terminar o contrato de um dos estagiários da organização, deve-se começar a recrutar novos candidatos. Para isso, sugere-se que esta vaga seja divulgada na cidade, na universidade, e em outros meios, para que as pessoas possam disputar essa vaga. Após o surgimento e divulgação da vaga existente, deve-se começar a busca pelos currículos que correspondem aos pré-requisitos das vagas.

Essa busca deve acontecer no banco de dados da organização, como também ver se há indicação de algum currículo. Os currículos que forem pré-selecionados, deverão ser chamados para a dinâmica de grupo. Na dinâmica de grupo serão avaliados os candidatos e os que se sobressaírem serão chamados para a próxima etapa do processo.

Essa próxima fase, será uma entrevista individual com o recrutador, para conhecimentos mais próximos de cada candidato. Após essas entrevistas individuais, os selecionados continuarão no processo, passando para a entrevista com o gestor ou funcionário responsável pelo setor.

Cabe ao gestor ou responsável pelo setor, fazer a seleção do melhor candidato. Esse passará pelo processo de entrega de documentação para a contratação, será contratado, treinado e acompanhando periodicamente pelo seu coordenador de estágio.

A quarta sugestão de melhorias, refere-se ao caso das indicações. Foi evidenciado, que quando um setor tem um estagiário para indicar, o mesmo é contratado sem passar por um processo seletivo.

Algumas vezes estes estagiários que são indicados, não têm perfil adequado para estar nesse setor e ou estar trabalhando na organização, mas pelo fato de ser indicado, foi contratado e prestará serviço durante os dois anos. Causando uma queda muito grande na produtividade da organização, prejudicando-a assim.

Para evitar esses erros, a quarta sugestão refere-se ao fato dos estagiários que são indicados pelo setor, sejam chamados para participar do processo seletivo junto com outros estudantes. E caso ele seja o melhor entre todos, será contratado.

A partir do estudo que foi realizado, foi possível propor quatro melhorias. Foi possível diagnosticar a falta de processo seletivo estruturado, análise das funções que serão desempenhados pelos estagiários, reestruturação de um processo seletivo adequado para os currículos indicados pelos setores, organograma estruturado do processo de seleção, sugerindo melhorias para esses problemas.

5. Considerações Finais

A estruturação de um processo de recrutamento e seleção adequado para a organização, busca melhorar o desenvolvimento dos processos de seleção que são executados. Ocasiona em processos mais eficientes e eficazes para a contratação de novos colaboradores.

O referencial teórico para a realização do trabalho, é de suma importância para poder identificar os métodos, reconhecer as possíveis falhas que estão acontecendo dentro da organização, ajudando a verificar procedimentos para melhorar essas falhas. A leitura de diferentes autores faz com que o trabalho seja enriquecido de ideias no qual é possível atuar ou reforçar. Será válido o conhecimento adquirido através desses autores que atuam em diversas áreas e através de suas obras traduzem experiências profissionais, agregando conhecimentos principalmente na área de Gestão de pessoas e Gestão de processos.

Para a realização desse trabalho, optou-se por utilizar como base o método do estudo de caso. Com relação ao tema e com o intuito de proporcionar um melhor conhecimento do trabalho e das necessidades da organização, foi realizado uma entrevista com profissionais diretamente ligados a organização e ao setor de Recursos Humanos. Essa entrevista foi de extrema importância pois permitiu visualizar as melhorias que deveriam ser tomadas dentro da organização.

Pode-se citar ainda que se utilizou da observação participante, colhendo os conhecimentos das pessoas inseridas nesses processos. Sobre a análise dos resultados, esses foram importantes para a compilação dos pontos positivos e pontos negativos.

Possibilitou a unificação de todos os pensamentos dos funcionários diretamente ligados aos processos de recrutamento e seleção da organização, que é o tema que foi abordado. Relacionando as respostas obtidas nas entrevistadas, percebe-se que todos os entrevistados reconhecem a existência de algumas dificuldades no processo de recrutamento e seleção da organização. Da mesma forma, é manifesto que esses funcionários possuem entendimento

sobre a falta de um processo de recrutamento e seleção não adequado possa trazer prejuízos para a organização.

Constata-se, que apesar destes funcionários terem um pequeno conhecimento, eles ainda julgam que de certa forma o processo atual de recrutamento e seleção que a organização utiliza é adequado, mesmo sabendo que já houve contratações indesejadas na organização. Entretanto, eles estão de acordo que um processo estruturado para a organização seria mais eficiente e eficaz, trazendo benefícios para a organização e para o estagiário.

As melhorias que foram sugeridas a organização, foram significativas. Todas as melhorias agregaram a organização trazendo resultados positivos para a mesma. A padronização de um processo de recrutamento e seleção adequado, é a parte mais fundamental deste processo.

Este estudo proporcionou um entendimento amplo e claro sobre os métodos de recrutamento e seleção da 8ª CRS. Ainda que os objetivos deste trabalho tenham sido atingidos, o estudo realizado apresentou limitações quanto ao curto período para exploração das informações, podendo haver uma investigação maior dos dados.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. 1. ed. São Paulo: Atlas, [1979-1989]. 270 p.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009. 436 p.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011. xvii, 176 p.
- BANDEIRA, Mariana. **Definição das variáveis e métodos de coleta de dados**. Disponível em <http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/>. Acessado em 18 de maio de 2017.
- BANKS, Marcus. **Dados visuais para pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BLOG DA QUALIDADE, *Meire*. **Fluxograma de processos**. Disponível em <http://www.blogdaqualidade.com.br/fluxograma-de-processo/>, acessado em 22 de abril de 2017.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, [1993-1995]. 2 v.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de (Org.). **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, c2012. 298 p.
- CARVALHO, Isamir Machado de; MENDES, Sérgio Peixoto; VERAS, Vivianne Muniz (Org.). **Gestão do conhecimento: uma estratégia empresarial**. Brasília: J. J. Gráfica e Comunicação, 2006. 346 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, c1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed., total., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, c2010. 579 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. 494 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informação**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Person Prentice Hall, c2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1979. 339 p.

FREITAS, Robson Alves de. **A importância da Gestão de Pessoas nas empresas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas/69158/>. Acesso em 4 de Abril de 2017.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 163 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

INTELEKTADI. **Mapeamento de processos**. Disponível em <http://intelektadi.com.br/mapeamento-de-processos/>, acessado em 22 de abril de 2017.

LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006. 218 p.

MACEDO, Evilania. **Monitorar pessoas na organização.** Disponível em <http://mundorh.com/blog/tag/processo-de-monitorar-pessoas/>. Acessado em 1 de junho de 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 277 p.

MARONEZ, Leonardo Fuhr. **O que é e para que serve um mapeamento de processos?**. Disponível em <https://www.itepjr.com>. Acessado em 19 de Junho de 2017

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 5. ed. São Paulo: Futura, 2002. 332 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006. 101 p.

MEIRE. **Mapa do processo.** Disponível em <http://www.blogdaqualidade.com.br/mapa-do-processo/>. Acesso em 16 de junho de 2017.

NUNES, Paulo. **Organização.** Disponível em <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/organizacao/>. Acesso em 6 de Abril de 2017.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, c2009. 327 p.

PEREIRA, Júlio César R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais.** 3. ed. São Paulo: FAPESP, 2001.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de processos: da teoria à prática : aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. xiv, 141 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 311 p.

SILVA, Marina Cabral. **Métodos de pesquisa**. Disponível em <http://monografias.brasilecola.uol.com.br>. Acesso em 10 de maio de 2017.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. 310 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 213 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Curso de Administração

Roteiro de entrevistas desenvolvido pelo acadêmico Alison Luan Felix Kasper, atualmente no último semestre do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Roteiro este, que tem por finalidade possibilitar a continuidade do desenvolvimento do TCC III, orientado pela Profa. Dra. Ingridi Vargas Bortolaso, para fins de cumprir os requisitos necessários para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

1. Você possui algum conhecimento de métodos de recrutamento e seleção?
2. Quando começa o processo de recrutamento? Anúncio da vaga (onde buscar, qual linguagem utilizar, que se deseja atingir...).
3. Qual é o atual processo de seleção de estagiários da 8ª CRS?
4. Quando um estudante entrega o currículo, descreva o fluxo realizado?
5. Você considera que o processo executado hoje é o adequado?
6. O que se entende por um processo de seleção adequado?
7. De que maneira, um processo de seleção, ajudaria na empresa e no local em que o profissional será alocado?
8. Levando em consideração, o fato de que a 8ª CRS, possui um coordenador regional, o qual responde por toda a organização, você acredita que implantação um método de recrutamento, ajudaria nas escolhas dos profissionais?
9. Você acredita que a falta de um processo seletivo, possa ocasionar algumas falhas na escolha dos estagiários que serão contratados para a organização?
10. De que maneira, você acha que a escolha de profissionais, não tão qualificados, tende a atrapalhar o desenvolvimento do trabalho?

11. Você acredita que as funções desenvolvidas pelos estagiários são adequadas?

() sim () Não

Se não, você acredita que isso prejudica no desenvolvimento das habilidades esperadas?

12. Você acredita que o fato de estudantes de graduação, serem alocados para funções que não correspondem a de sua graduação, tendem a diminuir o nível de produtividade da organização? Explique?

() sim () Não

13. Você acredita que o estudante que é alocado em uma atividade vinculada a uma área diferente da sua pode realmente alcançar os conhecimentos válidos? Explique?

() sim () Não

14. Qual seu entendimento sobre métodos de recrutamento e seleção? e para que você acredita que eles são necessários dentro de uma organização?

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.” (ALENCAR, José de) 566