

FACULDADES INTEGRADAS DE TRÊS LAGOAS – AEMS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: processo fundamental para as empresas que buscam a excelência

Marcos Costa Martinelle

(Discente do 4º semestre do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos)

Rafael Furlan Lo Giudice

(Prof. Me. das Faculdades Integradas de Três Lagoas-AEMS)

RESUMO:

As empresas ainda tem dificuldade de encontrar no mercado de trabalho pessoas qualificadas ou pelo menos capazes de executar algumas tarefas, da mesma maneira que o mercado de trabalho também ainda sente falta de empresas que saibam recrutar e selecionar pessoas com competências e qualificadas. Avaliar o desempenho, múltiplas competências, saber recrutar, são processos que devem ser feitos estrategicamente, para que a organização e o mercado de trabalho não sofram constrangimentos futuros, pois quando nos referimos à pessoas, devemos saber trabalhar com as mesmas, pois todo o processo de recrutamento deve ser estratégico. Empresas ainda fazem seus anúncios de maneira apática, anunciando por anunciar, porque precisam preencher devidas vagas. Tendo em vista que o mercado de trabalho reage de outra maneira, todos procuram uma empresa que tenha os princípios ideais para eles, mas quando percebem que não será possível, o desespero para uma vaga de trabalho faz com que os mesmos se inscrevam e participem de entrevistas e todos os processos de recrutamento. É nesse momento que o processo de recrutamento e seleção entra para auxiliar os gestores, pois o recrutamento deve ser analisado de acordo com a vaga e seu público alvo, ou seja, o mercado de trabalho que pretende atingir.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação. Competências. Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a maioria das empresas são movidas pela turbulência da produção, contrata pessoas para preencher um quadro de colaboradores que serão vistos apenas no fechamento da folha de pagamento e não por suas habilidades. Toda empresa recruta, seleciona e avalia, por mais simples que seja executado este processo. Entretanto, algumas empresas fazem o devido recrutamento de maneira focada em números e posteriormente, avaliam as habilidades do colaborador.

Cada indivíduo tem suas competências, não podendo ser generalizadas, e cada empresa tem seus métodos e processos de avaliar as competências, sendo assim, trabalha-se com a gestão de pessoas de forma estratégica. A Gestão de Pessoas está entre qualquer área e setor de uma organização, por isso de sua enorme importância desde o processo de analisar a vaga que vai ser preenchida e a avaliação de desempenho do colaborador. A Gestão Pessoas vem evoluindo cada vez mais, sendo que seu foco é agregar, desenvolver, aplicar, e gerar pessoas, aflorando nas mesmas suas habilidades, tornando-as para a organização, o capital intelectual que poderá trazer sucesso.

Os autores relacionados aos assuntos de recrutamento e seleção, gestão de pessoas e avaliação de desempenho mostram, através de seus livros, o processo adequado para as organizações. As empresas devem ter o conhecimento de que o mercado de trabalho e as culturas variam de região para região. Com base nessas diferenças, eles devem agir de maneira coerente para que o processo de avaliação possa ser feito no ato do recrutamento, observando onde localizam pessoas, com habilidades capazes para serem desenvolvidas.

2 A EVOLUÇÃO DO RECURSOS HUMANOS

O processo de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas vem sofrendo diversas mudanças. A evolução da Administração de Recursos Humanos descrita por Gil (2012), no período de 1890 a 1930, não se destacava, pois a maior parte da população que se localizava no Brasil era rural, então, o proletariado, os prestadores de serviços e às indústrias não obtiveram reconhecimento, pois eram minoria. Porém, foi nesse mesmo período que greves

aconteceram e o papel do Administrador de Recursos Humanos era apenas fazer os cálculos do serviço prestado aos capitalistas.

As concretizações de leis começaram a partir da década de 30 até 1950, onde surgiram avanços nas relações de trabalho, criando o Ministério do Trabalho, o das indústrias e o do comércio. Logo após este período, foi vedada as greves e criado o imposto sindical, para que promovesse a defesa dos trabalhadores. Já em 1943, criou-se a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, passando por mais um processo. A Legislação Trabalhista inclui nos direitos dos trabalhadores férias remunerada, proibição de menores na indústria e a jornada de trabalho, surgindo então, o chefe de pessoal, no qual era responsável por monitorar e manter esses direitos, todavia, visando apenas o lado da indústria, sem a preocupação do bem-estar do trabalhador.

No período de 1950, na mesma linha de pensamento de Gil (2012), as indústrias começam a expandir, as oportunidades de emprego começaram a aumentar e o nível de qualificação dos funcionários também. Como não tinha mão de obra qualificada, as indústrias começaram a recontratar os chefes de pessoal e a única mudança que se observava era o nome, que passou a ser chamado de Departamento de Relações Industriais. O surgimento de novos movimentos sindicalistas, na década de 60, criou CGT (Comando Geral dos Trabalhadores) objetivo de atender todos os trabalhadores independentes do ramo industrial, têxteis, siderúrgicas, petrolífera e química.

Na década de 1964 a 1978, Gil (2012) relata que tornou-se possível a negociação com os trabalhadores, pois o setor econômico e político estavam estáveis, sem greves e começou a gerar mais crescimento e modernização das empresas. Nesse período, o administrador passou a ser o profissional de Recursos Humanos, mas em 1973 a economia abaixava e a inflação aumentava, dificultando a oportunidades de empregos. Para tentar solucionar isso, as empresas começaram a valorizar os setores de Treinamento e Desenvolvimento, cargos, salários e benefícios.

De 1978 até 1989 começou-se a entender o significado de negociação, palavra que não era mais utilizada nas décadas anteriores, devido às crises financeiras. A década de 80 teve novamente uma queda nas inflações e nos setores econômicos, fazendo com que as empresas diminuíssem o salário dos empregados. Nesse mesmo período a evolução da tecnologia começou a alcançar as atividades

de produção e de escritórios, sendo necessário efetuar redução no quadro de funcionários. Com toda essa turbulência as empresas tiveram que “cortar” gastos do setor de Recursos Humanos e excluindo algumas atividades. Foi também o período da descentralização, onde as empresas denominavam quem era o responsável por cada setor, e a implementação da gestão japonesa¹ (GIL,2012).

Já na década de 90, o crescimento econômico, a inflação permaneceu-se estável, trazendo a oportunidade de emprego. Essa década também foi marcada pelo desenvolvimento tecnológico no campo da informação, nascendo a globalização, que foi um marco do século XX, embora, apenas países desenvolvidos, com maior concentração de riqueza, puderam aproveitar esse período, pois nos países pobres o número de desempregados aumentou, fazendo com que esses cidadãos comesçassem a migrarem, trazendo o trabalho informal.

A área de Recursos Humanos foi afetada com isso, em virtude da diminuição de contratação e aumento da terceirização, sendo necessário apenas ficar a área de recrutamento e seleção, só que de maneira enxuta. A organização que tivesse a área de recursos humanos mais inovadora era reconhecida por ser o grande diferencial da empresa, por ter uma ação estratégica definida. Com todas essas mudanças, grandes, médias e pequenas empresas começaram a ter ações estratégicas por meio de seus programas valorizando assim o quadro de pessoal (GIL, 2012).

3 GESTÃO DE PESSOAS: a chave para o sucesso

A gestão de pessoas é uma área totalmente estratégica e requer planejamento, controle, manutenção e monitoração. O processo de aplicar e reconhecer tornou-se delicado, pois é uma análise de pessoas e cada uma deve ser trabalhada de maneira diferente, e ao mesmo tempo, de uma forma integral que atinja todos os colaboradores dentro das organizações.

Esse crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações introduz a expressão “gestão de pessoas”, por

¹ A Gestão Japonesa surgiu após a Segunda Guerra Mundial, com o intuito de evitar desperdícios e promover a melhoria contínua na produção em massa, sua primeira implementação foi na Toyota e hoje vem sendo implantada em diversas empresas, dentre os sistemas Toyota de produção tem o *Just in time*, Kanban, Muda e Kaizen, cada um com suas características de melhoria contínua na produção em massa.

passar a enxergá-las como pessoas de fato, portadores de características complexas, diversificadas e que devem ser geridas, lideradas e dirigidas. A gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as áreas, uma vez que elas estão presentes em toda a organização e não exclusividade de um setor específico (MARRAS, 2010, p.196).

As organizações estão mudando sua maneira de pensar e agir frente aos colaboradores, seja em setores operacionais, gerências, missão, visão e sua cultura organizacional, na busca de agregar e aplicar pessoas.

Chiavenato (2010) defende ainda que é fundamental que as organizações busquem um aprimoramento e automaticamente valorize o capital humano dentro das organizações, tornando o processo uma via de mão dupla.

Com toda certeza, as organizações jamais existiram sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações (CHIAVENATO, 2010, p.05).

Ao contrário de Gil (2012), que diz que a gestão de pessoas está focada mais no âmbito acadêmico do que na empresa, Chiavenato (2010) defende que o investimento, o reconhecimento da área de gestão de pessoas dentro das organizações, é o elemento fundamental para o sucesso, valorizando o capital humano, onde todos trabalham de uma maneira sinérgica dentro das organizações.

Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: A função de GP é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocado no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de GP sem se conhecer o negócio de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na GP. O principal objetivo da GP é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão (CHIAVENATO, 2010, p. 11).

Cada organização tem sua missão, visão e valores e o papel da área de gestão de pessoas é fazer com que os colaboradores da empresa cresçam juntos com ela, cada uma das partes alcançando seu objetivo, trabalhando de maneira integrada.

4 COMPETÊNCIA PRÉ-ADMISSÃO

Competência está associada a fazer de maneira correta, de acordo com as normas e políticas da empresa, seguindo métodos e processos. Para avaliar essas competências não basta apenas verificar se o colaborador ou o futuro colaborador obteve bons resultados anteriormente, pois a competência está relacionada a diversas atitudes, como o desempenho e o comportamento.

As Competências, além de variáveis, são conjunturais, ou seja, dependem de fatores externos. Pense, por exemplo, em uma empresa -vamos chama-la de empresa *A* – que foi líder de mercado durante vários anos. A liderança no mercado nos permite inferir que ela foi competente em atender satisfatoriamente às demandas dos seus clientes. Agora, imagine que uma nova empresa – a empresa *B* – entrou no mercado, com um produto ou serviço que se adequou melhor às demandas dos clientes. A empresa *A*, certamente, perderá clientes porque a empresa *B* é capaz de satisfazer melhor às expectativas do cliente. A empresa *A* não perdeu a competência, mas não possui as mesmas competências de nova concorrente ou não possui nível necessário para manter a liderança de mercado. (CARVALHO, 2008, p. 36).

O autor acima mostrar que cada indivíduo tem seu perfil e suas competências, por isso, não se pode generalizar os métodos e processos que mudam de empresa para empresa.

Ainda em seu livro, Carvalho (2008) descreve que para haver um entendimento da palavra competência, tem uma palavra que ele classifica como a ideal para essa explicação, é a palavra CHA, onde cada letra tem seu significado, sendo C – conhecimentos, H – habilidades e A – atitudes.

[...] O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário, A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendem ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas como o “querer ser” e o “querer agir” (CARVALHO, 2008, p. 37).

“A competência é o “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. (ZARIFIAN *apud* CARVALHO, 2008, 39). Ou seja, competência é mais do que fazer certo, é agir

de acordo com o aqui e agora, manuseando os procedimentos e regras da organização e se suas atitudes não estão coerentes com a empresa.

5 AVALIANDO O DESEMPENHO DO CANDIDATO

A avaliação de desempenho não é feita apenas nas empresas contemporâneas. Esse processo de avaliar colaboradores formalmente ou informalmente sempre esteve em nosso meio, mas após a Segunda Guerra Mundial, que começou a ser implantada por meio de processos de avaliação. Assim, a empresa e o colaborador não passaram por “constrangimentos”(GIL, 2012).

A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida a organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média (CHIAVENATO, 2010, p.240).

A avaliação de desempenho dentro das organizações parece ser algo referente apenas à efetivação do colaborador como membro da empresa ou não. O objetivo central da avaliação de desempenho é fazer com que o colaborador entenda a si primeiro para depois poder interagir com o meio social, as organizações as pessoas.

Pensar, falar ou escrever sobre Avaliação de Desempenho implica examinar várias condicionantes que, num contínuo, se estendem desde o sentido e entendimento das palavras *Avaliação de Desempenho*, passam pelas perguntas: por que avaliar o desempenho? Por que no geral os sistemas de Avaliação de Desempenho têm vida curta nas organizações? Por que fracassam muitas vezes antes mesmo de começar, apesar das boas intenções subjacentes? Será que avaliar desempenho é realmente necessário? E têm seu ponto final na alise do contexto cultural no qual a Avaliação de Desempenho será aplicada (BERGAMINI, 2007, p. 11).

Para que se possa chegar a um denominador comum entre colaborador e empresa, é feito um questionário para avaliar o desempenho e suas competências dentro da organização.

Assim sendo, “[...] o processo de Avaliação de Desempenho [...] implica menos na criação de instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras”. (BERGAMINI, 2007, p.13).

Esse processo de fazer o colaborador mostrar o seu relacionamento interpessoal deve ser trabalhado desde o início de sua contratação. A organização que foca em recrutar e selecionar pessoas que possam desenvolver essa capacidade começa a obter o sucesso, frente aos colaboradores quanto ao mercado competitivo.

“Para realizar esse processo, deve-se adotar o método da avaliação, não a comum que encontramos nas empresas, mas sim a com foco em competências” (LEME, 2012, p.29). O que o autor descreve no trecho acima é que a avaliação de desempenho deve ser vista não como um papel com respostas, mas sim, entender as entrelinhas que o colaborador a sua frente transmite.

Chiavenato (2010, p.242) escreve que “toda empresa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções”.

Existem alguns fatores que não executados de maneira adequada pode levar o início do projeto ao resultado não desejado. A implementação do projeto, seja ele na hora de recrutar e selecionar, ou já dentro da organização, depende de um setor de recursos humanos estruturado, uma gestão de pessoas motivada. De nada adianta ter o departamento de recursos humanos focado na folha de pagamento e a gestão empresarial querer implantar a avaliação de desempenho de seus colaboradores. Primeiramente, deve-se conhecer sua empresa, conhecê-los como membro da equipe. Alguns profissionais, por falta de preparo e conhecimento tentam programar a avaliação, mas obter sucesso no processo pode ser constrangedor, pois necessita de uma análise geral. (LEME, 2012).

6 EM BUSCA DOS TALENTOS: o recrutamento

Recrutar não é exclusividade das empresas do século XXI, embora, muitos imaginam que esse processo começou a ser executado após o século XX, mas desde antes, era necessário recrutar pessoas, e as exigências solicitadas eram aspectos como a força, pois era apenas serviços braçais (CARVALHO, 2008).

A modernização fez com que o mercado de trabalho começasse a requerer um novo perfil de profissional e de emprego. Assim, passou-se das mineradoras para as tarefas agrícolas, das tarefas agrícolas para a industrial, mas o número de emprego diminui cada vez mais (CHIAVENATO, 2010).

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhes determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (GIL, 2012, p.93).

Gil (2012) mostra que antes de ser executado o recrutamento, primeiramente é definido qual o cargo a ser ocupado, o que deve ser feito para recrutar pessoas qualificadas e adequadas para executar a tarefa.

Chiavenato (2004) conceitua recrutamento como um processo de extrema importância, e que é uma via de mão dupla, onde o mercado de trabalho procura a organização e a organização procura o mercado de trabalho, ambos vivem de mudanças, procurando um satisfazer o outro com seus produtos e serviços.

[...] recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem a seguir. A função, pois, do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado (CHIAVENATO, 2004, p.55).

Atualmente as empresas, por serem de culturas diferentes, ainda vêm com uma administração mais severa, sem exceções. Em contra partida, há empresas que

buscam inovar, ter estratégia e planejamento, assim implantando uma administração mais flexível, tornando-as mais competitivas por terem uma iniciativa ousada.

Recrutar colaboradores de modo eficaz não se reduz a dominar certa quantidade de técnicas de recrutamento. Requer estratégia, cultura e filosofia empresarial adequada. (...) O meio mais eficaz para aumentar o desempenho de uma empresa, a curto ou longo prazo, é elevar, sistemicamente, o nível dos talentos que nela se encontram (HOLLARD *apud* CARVALHO, 2007, p.30).

O recrutamento está totalmente ligado a essa nova administração, mas a empresa que o executa, deve sempre procurar mudar, pois as mudanças acontecem de uma hora para outra, o que as tornam empresas menos favorecidas por não estarem aptas a essa mudança repentina, e incontrolável. “O sucesso de ontem já não garante mais o sucesso de hoje e, conseqüentemente, não sustentará o sucesso de amanhã” (CARVALHO, 2008, p.30).

6.1 Formas de comunicação voltadas ao recrutamento e seleção

Para Lacombe (2005), que o anúncio possa ser feito, precisa-se definir perfil, mercado de trabalho, cultura da cidade e maneira de anunciar. Por algumas das vezes, pode ter um plano estratégico, mas não é executado de maneira eficaz, não por causa da empresa, e sim pela cultura, ou outros fatores.

Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoas e profissionais. [...] Se o candidato for ótimo, mas não tiver um perfil condizente com os valores, as expectativas e a estratégia da empresa, provavelmente não conseguirá se adaptar à organização (LACOMBE, 2005, p.65).

Precisam-se definir as três etapas do recrutamento para entender mais sobre todos os processos são elas: necessidade interna, o mercado de trabalho e os meios de como recrutar.

A fase preliminar do recrutamento de pessoal é a identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentem probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela organização (CHIAVENATO, 2004, p.56).

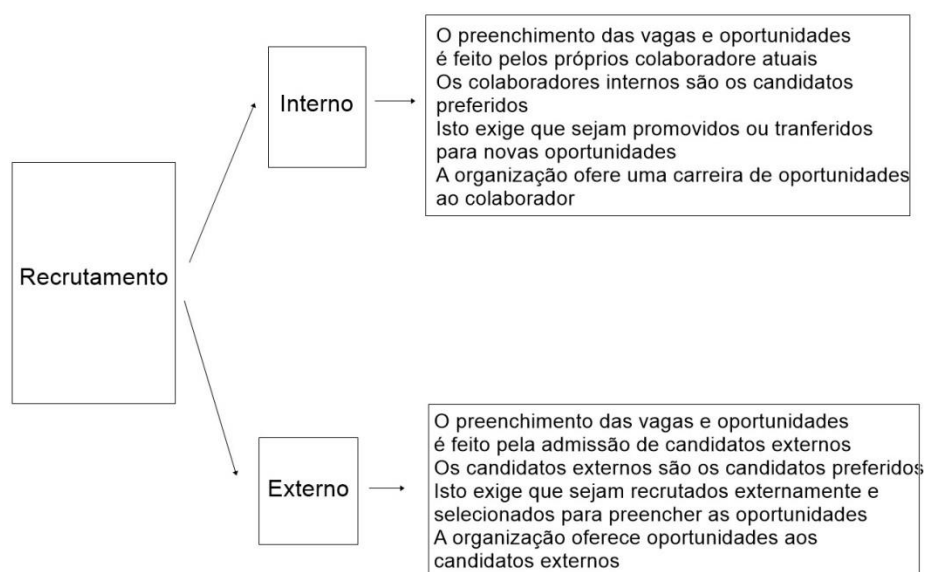
Analisado o perfil e o mercado de trabalho, Chiavenato (2010) apresenta meios de divulgação de vagas, sendo que cada ferramenta de divulgação deve ser trabalhada estrategicamente, de acordo com o perfil solicitado. O setor de recrutamento pode anunciar em jornais e revistas especializadas, agências de recrutamento, escolas, universidades, cartazes em locais visíveis, indicações de colaboradores, consulta em arquivos de candidatos e recrutamento virtual, sendo que cada um deve ser executado de maneira diferenciada.

Gil (2013) cita em seu livro que os meios de recrutamento devem ser feitos de maneira estratégica e cuidadosa, para o mercado de trabalho e a empresa não ter problemas com um índice maior de rotatividade, pois existem meios de comunicação para a divulgação dessas vagas e cada meio representa um tipo de candidato esperado pela organização.

Recrutamento dentro da empresa; constitui um procedimento bastante econômico. E serve para mostrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. [...] como desvantagem o fato de [...] entrevistar uma pessoa e recusá-la pode prejudicar o relacionamento com ela (GIL, 2012, p.94).

Entre os meios de divulgação das vagas, no trecho acima Gil (2012) destaca os prós e contras de uma contratação interna, que é um meio de divulgar as oportunidades que a empresa está proporcionando.

Figura 1- Tipos de recrutamento



Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 115).

Chiavenato (2010) apresenta na imagem acima os benefícios que ambas contratações proporcionam as empresas que buscam novos colaboradores externamente e internamente.

“O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras” (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

Chiavenato (2010) conceitua o recrutamento interno, como sendo feito com os próprios colaboradores, pois ali a empresa tem o histórico do mesmo, evitando custos com recursos para a divulgação de uma vaga externa.

Permanecendo no mesmo conceito de Chiavenato, que define recrutamento externo como uma atitude que a empresa deve buscar seus capitais intelectuais fora da empresa, tendo custos com os recursos usados para atrair os candidatos certos para cada vaga em aberto que a organização disponibiliza ao mercado de Recursos Humanos, “o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal” (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

As técnicas de recrutamento já citadas são métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequados. São também denominadas veículos de recrutamento, pois são fundamentalmente meios de comunicação, [...] as principais técnicas de recrutamento externo são as seguintes: consulta aos arquivos de candidatos; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola; anúncios em jornais e revistas e agencias de recrutamento (CHIAVENATO, 2004, p.73).

O autor em seu livro de Planejamento de Recrutamento mostrou os meios de recrutar talentos externamente. Devido a vaga que a empresa disponibiliza o uso do recurso tem extrema importância na seleção, pois existem requisitos, independente se a oportunidade é braçal ou administrativa (CHIAVENATO, 2004).

7 CONCLUSÃO

Conclui-se que o processo de gestão de pessoas dentro das organizações deve ser visto estrategicamente, a empresa que valoriza, e atrai pessoas e as conserva, são capazes de alcançar sua visão e missão, pois todos trabalham de uma maneira sinérgica dentro da organização. A gestão de pessoas sofreu diversas mudanças e toda empresa deve continuar fazendo sua parte, inovando sempre, valorizando o capital intelectual.

O desempenho pode ser observado posteriormente a contratação, pois o mesmo pode desenvolver suas habilidades e seus conhecimentos, assim observando o desempenho, e percebendo se colaborador foi recrutado e selecionado adequadamente.

Em um processo de anunciar vagas para o mercado de trabalho as empresas ainda tem dificuldade de encontrar realmente as pessoas capazes de fazer uma tarefa, pois da mesma maneira que as empresas sempre estão em mudanças, o mercado de trabalho também muda. E é nesse sentido que a empresa deve verificar, onde estão os qualificados, onde estão os que têm competências para trabalhar entre outros fatores.

Agregar as pessoas, valorizar esses capitais intelectuais depende muito também da cultura da empresa. Se o planejamento do recrutamento e seleção não for feito estrategicamente, a possibilidade de ter prejuízos a curto e médio prazo são grandes. Devido isso, o gestor deve ser qualificado e capaz de trabalhar com o inesperado, pois quando trabalhamos com pessoas não existe uma fórmula que indique o que fazer e como fazer.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competência**. Rio de Janeiro. FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Elsevier, 2010.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

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

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012

MARRAS, Jean Pierre (org.) *et al.* **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010