

**FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ESTEVAM GONÇALVES FURTADO
REGINALDO FERNANDES DE OLIVEIRA**

**OS CÓDIGOS GENÉTICOS DAS NOVAS GERAÇÕES HUMANAS E SEUS
IMPACTOS NO MERCADO**

CARATINGA - MG

2017

**ESTEVAM GONÇALVES FURTADO
REGINALDO FERNANDES DE OLIVEIRA**

**OS CÓDIGOS GENÉTICOS DAS NOVAS GERAÇÕES HUMANAS E SEUS
IMPACTOS NO MERCADO**

**Monografia apresentado ao Curso de
Administração de Empresas das
Faculdades Doctum de Caratinga, como
requisito para aprovação na disciplina
TCC2, orientado pelo Prof. Carlos Antônio
L. Bitencourt**

**Área de Concentração: Gestão de
Pessoas**

CARATINGA - MG

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proporcionar a oportunidade de concluir esse sonho com êxito. Agradeço a todas as pessoas de contribuíram direta e indiretamente para a construção desse projeto em especial os professores e professoras sem esquecer de mencionar o nome de GISELY XAVIER DA SILVA, que esteve conosco desde o início nos acompanhou, orientou e o nos impulsionou a querer mais, a buscar mais e fundamental nos mostrou que somos mais fortes e melhores do que acreditamos ser, gratidão ao CARLOS ANTONIO LEITOGUINHO BITENCOURT, que é peça fundamental na conclusão desse trabalho, aceitou o desafio em nos ajudar a produzir um trabalho de qualidade, se tornou não só um professor de respeito mais um grande amigo, em especial ao grande parceiro REGINALDO FERNANDES DE OLIVEIRA, parceria que veio desde os primeiros dias de aula, agradeço não só por ser dupla de trabalho, mais por ser o cara dedicado e esforçado que é, o cara que segura a barra e continua motivado, amigo para a vida inteira em fim agradeço a minha mãe NADIR ELIAS GONÇALVES FURTADO pela educação que me deu, apoio, dedicação em todos os quesitos e principalmente por ser o alicerce mais forte em minha vida, obrigado a todos amigos, familiares e pessoas que de alguma forma tem parte na conclusão desse tão esperado sonho.

Estevam Gonçalves Furtado

Sou muito grato a Deus, É a Ele que dirijo minha maior gratidão. Agradeço muito a minha família, minha esposa Rosilaine que me acompanhou; pelo incentivo, compreensão apoio e carinho desde o início. E a minha filha Maria Júlia, a qual abdiquei de momentos a seu lado para que esse sonho se realizasse. Obrigado aos meus pais Jose Fernandes e Virgilina *“in-memorian”*, pela vida; e a todos os meus irmãos, parentes e amigos, por sempre acreditarem em mim. Agradeço aos sábios mestres, Obrigado professores por dedicarem seu tempo e sua sabedoria para conclusão deste aprendizado. Agradecimento especial ao orientador professor e coordenador prof. Carlos Antônio Leitoguinho Bitencourt pela sua ajuda, paciência, orientação e por mostrar-se sempre prestativo nos momentos em que precisei. A Professora Gisely Xavier da Silva que nos acompanhou desde o início de nossa caminhada e sempre nos guiou para o verdadeiro foco de nossa missão. Ao meu amigo Estevam Gonçalves Furtado pela parceria e incentivo; desde o início do curso sempre me ajudou e dividiu muitos de nossas experiências ao longo desta jornada, um verdadeiro amigo para guardar do lado esquerdo do peito. A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigado.

Reginaldo Fernandes de Oliveira

“A única coisa que sabemos sobre o futuro é que ele será diferente”.

PETER DRUCKER

RESUMO

É o departamento de gestão de pessoas o responsável por todos os processos pessoais dos colaboradores, acompanhamento e desenvolvimento dos mesmos nas áreas onde estão inseridos dentro da organização com o intuito de administrar as habilidades, definir métodos, qualificações, treinamento, políticas, técnicas e ética, visando aprimorar e potencializar o capital humano, buscando atrair os melhores talentos e integrando a sua empresa. Atualmente a atividade de recrutamento e seleção tem sido palco de um dos principais problemas enfrentados no processo de seleção: a falta de mão de obra qualificada. Isso tem levado às empresas a um alto custo em treinamento, desnivelamento de profissionais, absenteísmo e rotatividade nos setores. Face a essas variáveis a pesquisa em tela debruçará esforços nos quesitos de avaliação dos requisitos que os candidatos deverão oferecer ao gestor de recrutamento relacionados à política de redução de custos da organização, índices de segurança, capacidade de retenção de novos conhecimentos e tratamento de informações em relação às oportunidades de crescimento ofertadas pela empresa. Diante disso visualiza-se que o departamento de RH é crucial no processo de recrutamento da empresa, porém não só no processo de recrutamento e seleção, mas, sim, desde o lançamento da vaga no mercado até o desenvolvimento desses candidatos dentro da empresa, buscaremos nesse trabalho identificar, e detalhar as técnicas de recrutamento, assim como descrever como recrutar e selecionar pessoas com o perfil almejado pela vaga disponível e pela organização, descreveremos as formas de recrutar, a retenção de capital intelectual, qualificação e desenvolvimento de profissionais nas micro e pequenas empresa e também a perda de capital intelectual demonstrando de forma sucinta suas causas e suas consequências dentro das empresas, além de caracterizarmos o impacto das novas gerações no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capital Humano. Qualificação. Treinamento.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO 1.....	3
1.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	3
1.2 QUALIFICAÇÃO.....	5
1.3 TREINAMENTO.....	6
1.4 O CAPITAL HUMANO.....	8
1.5 AS ORGANIZAÇÕES.....	9
CAPITULO 2.....	12
2.1 CONVIVÊNCIA ENTRE AS GERAÇÕES.....	12
2.2 RECRUTAMENTO.....	18
2.3 SELEÇÃO.....	24
CAPITULO 3.....	28
3.1 CONCLUSÃO.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICES.....	42

INTRODUÇÃO

Quando se fala em gestão de pessoas logo se identifica que se está lidando com um tema abrangente porque se sabe que o que gira o mundo e dá produtividade às empresas são seus colaboradores, e, tão somente por si as pessoas já tendem a ser competitivas; nesse cenário competitivo é que se deu o ingresso dessa pesquisa, no intuito de indicar melhorias a qualidade de mão de obra, nas aquisições de teor intelectual e qualidade dentro das organizações. Para suprir essa deficiência será relacionado alguns fatores importantes para amenizar essa situação e assim servir de referência e base para futuras pesquisas sobre o tema.

A pesquisa tem como foco a qualidade de mão de obra dos futuros colaboradores observada pelo recrutador da empresa no momento do recrutamento e seleção cujo tema são: Os Códigos Genéticos das Novas Gerações e Seus Impactos no Mercado.

E, o problema de pesquisa é: Como representar uma maximização das técnicas de recrutamento e seleção para a melhor competitividade das organizações de pequeno e médio porte?

Face ao problema, identificou-se os objetivos da pesquisa abordando como representar a maximização das técnicas de recrutamento e seleção para a melhor competitividade das organizações de pequeno e médio porte, ficando como o objetivo geral; e os específicos são: identificar as técnicas de recrutamento e seleção para a melhor competitividade das organizações de pequeno e médio porte; verificar a necessidade de profissionais qualificados nas organizações de pequeno e médio porte; identificar perdas de capital intelectual nas organizações de pequeno e médio porte.

A hipótese a ser confirmada é a representação da maximização das técnicas de recrutamento e seleção para a melhor competitividade das organizações de pequeno e médio porte é possível a partir do que expõe o texto abaixo tomado na nessa pesquisa como marco teórico:

Os objetivos da gestão de pessoas são vários. Ela deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;

proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto realização e satisfação das pessoas no trabalho. (CHIAVENATO, 2008, p. 11),

Sendo assim torna-se crucial que o departamento de RH esteja atento as qualificações e especificações dos candidatos e da empresa em relação a necessidade de capital intelectual, visando efetivar o recrutamento e seleção que atenda e supri as lacunas nos setores disponíveis; ou seja contratar profissionais que estejam qualificados para executar as ocupações dos cargos e de forma menos onerosa para a organização.

Adotou-se um estudo qualitativo com enfoque descritivo, sobre os textos referentes à gestão de pessoas e a competitividade no mercado, através dos quais se buscou compreender como representar a maximização das técnicas de recrutamento e seleção para a melhor competitividade das organizações de pequeno e médio porte.

Todo referencial teórico foi relacionado respeitando a proximidade com o marco teórico da pesquisa, para tanto o presente estudo foi dividido em 3 (três) capítulos; no primeiro tratar-se-á de identificar as definições dos elementos básicos da pesquisa e das organizações de pequeno e médio porte. No segundo capítulo a direção se dá sobre a compreensão sobre as relações pertinentes às técnicas de recrutamento e seleção e a necessidade de profissionais qualificados nas organizações de pequeno e médio porte. E, fecha-se a pesquisa no terceiro capítulo descrevendo os resultados da pesquisa realizada na micro região de Caratinga e a conclusão do presente trabalho.

CAPITULO 1

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma análise bem ampla do escopo da empresa, e também pode ser identificada por métodos e habilidades em se tratar de pessoas que são únicas dentro do sistema as quais estão inseridas, e dentro desta situação as empresas que se sobressaem são as que conseguem identificar as variáveis destas pessoas em seu cotidiano de trabalho, potencializando o que elas tem de melhor aprimorando a resolução das dificuldades e aperfeiçoando os rendimentos para o fim de se manter competitiva e atuante no mercado. É identificando esses talentos e retendo os melhores resultados dentro das necessidades de cada empresa que se pode notar a política de aceitação desta empresa tanto no marketing interno como no marketing externo, seguindo a lógica do recrutamento; seleção; capacitação; participação; envolvimento e desenvolvimento.

Utilizando essa ferramenta é possível adaptar a empresa dentro de resultados satisfatórios, evitando a evasão de mão de obra qualificada, capital intelectual atuante, e desperdícios com rescisões, pois a partir da melhor escolha para recrutar aumenta as chances de rejeição das empresas e dos novos funcionários, podendo ainda identificar e eliminar futuros problemas, deixando o ambiente da empresa mais humanitário agregando valores, opiniões para questões empresariais, surgindo ideias novas e renovando as velhas, estimulando o trabalho em equipe, tornado a empresa mais coesa produzindo melhores resultados tanto no coletivo como no individual, sendo que a gestão de forma correta proporciona uma melhoria contínua da empresa.

A gestão de pessoas, tradicionalmente conhecida como “administração de recursos humanos (ARH)”, tem-se apoiado, fundamentalmente, em técnicas, instrumentos e modelos, integrando, ao longo das décadas, variáveis como estratégia e ambiente. A constituição da ARH como campo teórico e prática social tem sido calcada em uma visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos nas organizações, privilegiando um tratamento às pessoas como recursos disponíveis para a produção de bens e serviços (DAVEL E VERGARA, 1999, p.32)

OLTRAMARI (2014, p.4), diz que “Gestão de pessoas utiliza terminologias importadas como um modo sutil e sofisticado de controle do trabalhador e que podem ser encontradas especialmente nos manuais de gestão de pessoas.

“Gestão de pessoas é um conceito empregado às estratégias que objetivam atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano de uma empresa. As empresas que a possuem entre suas políticas internas são aquelas que formam profissionais mais bem qualificados e motivados para desempenhar as suas funções.” (JRM,Blog,2016)¹

Dentro desta perspectiva que podemos observar a contratação de funcionários, sem qualquer critério qualitativo para exercer funções em diversas áreas nas empresas de pequeno e médio porte na região de Caratinga, devemos coincidir os mecanismos de gestão de pessoas com as estratégias do mundo corporativo, é necessário conquistar dentro de cada gestor subjetivamente a capacidade de administrar suas relações proporcionando sempre a motivação necessária para contemplar novas conquistas a organização.

Segundo DAVEL E VERGARA (2001, p.32) “a gestão de pessoas não está adstrita a um departamento, sendo função de todos os gestores da organização considerada”.

O profissional gestor de pessoas nas empresas deve-se manter atualizado para acompanhamento do desenvolvimento social e cultural dos demais profissionais da empresa. Alguns manuais da área de gestão podem oferecer subsistemas, como é proposto, tais como recrutamento e seleção, como prescrição de melhoria interna na organização.

“As transformações ocorridas na função de “Recursos Humanos” ao longo dos tempos convidam os gestores a combinarem exterioridade e objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas, para serem capazes de lidar com os aspectos relacionais e intrínsecos à natureza humana no âmbito do trabalho e da atividade organizacional”. (DAVEL E VERGARA, 2001, p.33).

As empresas que não possuem uma estratégia definida de mercado tendem a não utilizar critérios para contratação de novos funcionários, deixando de lado fatores importantes, como resultados operacionais, as performances, satisfação e o absenteísmo dos funcionários que resultam negativamente para obtenção de resultados positivos, custos com a rotatividade de funcionários (*turn-*

¹José Roberto Marques | Blog | 09 de março de 2016-*Conceito e Definição de Gestão de Pessoas*

over), e vazão de informações importantes e até sigilosas da empresa para a concorrência. Davel e Vergara citam (OGBONA, 1992) quando desejam ressaltar que os interesses da organização estão acima dos interesses dos colaboradores e o que fica impresso é a vontade da organização. “Sabe-se que as políticas de mudança frequentemente implantadas pelas organizações resultam mais em comportamentos de obediência, conformidade e dissimulação do que em mudanças de valores que sejam efetivamente profundas.” (DAVEL E VERGARA, 2001, p.39).

A facilidade da gestão de pessoas é proporcionar atividades práticas para governar as pessoas tornando suas atividades conhecidas para implementação de tomadas de decisões assertivas e a busca incessante de qualidade e crescimento da empresa, tanto como reconhecimento profissional e pessoal.

A análise construtivista da gestão de pessoas revela que ela resulta de uma assimilação parcial das teorias organizacionais, evitando a existência de conflitos potenciais sobre os objetivos da organização e sobre o ordenamento dos poderes. (DAVEL E VERGARA, 2001, p. 48)

É importante salientar que as empresas devem contratar pessoas com habilidades e capacidades para atuar na função de gestão de pessoas com conhecimento de técnicas, instrumentos racionais e alinhado aos objetivos da empresa, e esse profissional é o responsável por criar vantagens competitivas tanto para a empresa quanto para seus colaboradores perseguindo objetivos iguais para ambos os lados, sendo que conhecendo melhor a capacitação, perspectivas e o aspecto social e cultural dos indivíduos irá facilitar nesta tarefa.

De acordo com DAVEL E VERGARA (2001, p.50) “Seres humanos não podem ser entendidos, se a busca desse entendimento não estiver alimentada por um pensamento filosófico, ético, político e cultural.”

1.2 QUALIFICAÇÃO

A gestão de pessoas hoje vem como um divisor de águas nas práticas de administração de empresas, sendo variados os critérios para alocar corretamente seus colaboradores dentro dos diversos setores das companhias. Uma dessas práticas é a qualificação profissional e organizacional.

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] [...] Todas as pessoas independente das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver. (CHIAVENATO, 1999, p. 409)

Ou seja, aprimoramento das qualidades de um determinado indivíduo ou grupo, a fim de atender as demandas que surgem na empresa, tornando-a mais competitiva dentro do ambiente globalizado em que atua. O desenvolvimento de pessoas nos dias atuais, e o cenário competitivo faz com que, seja com os profissionais já buscam se preparar para o mercado de trabalho seja com pequenos cursos, uma graduação, pós graduação, facilitando o recrutamento e seleção das empresas uma vez que um candidato está preparado a própria empresa vai atrás desses para completar seu quadro de funcionários.

A mudança é um aspecto essencial de criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos. (CHIAVENATO 1999, p. 406).

Diante dessa afirmação visualizou-se que as empresas devem buscar por pessoas que são capazes de gerar inovação, criatividade agregando valor ao produto ou serviço, por fim ambas as partes ganham, de um lado a empresa com o melhor desempenho operacional das variadas áreas maior lucratividade, melhor espírito entre as equipes, visando atender melhor seus clientes e de forma mais ampla. A qualificação é a chave para atender essas necessidades, cabem aos gestores de RH, buscar, desenvolver e disponibilizar treinamentos, momentos de interação entre colaboradores proporcionando maior motivação e melhoria no clima organizacional.

1.3 TREINAMENTO

Logo após a contratação a organização deve ofertar a esse candidato um treinamento, essa metodologia é crucial para aliar os colaboradores e gestores aos procedimentos e processos da empresa, também vem de encontro ao desenvolvimento de habilidades desse capital intelectual.

O gestor de treinamento é particularmente imprescindível ao desenvolvimento e ao crescimento da atividade de formação profissional. Sua ação é tão importante que ele não deve ser substituído por outros meios tecnológicos ou sociais. O processo de desenvolvimento de pessoas torna-se viável por meio de inter-relacionamento em que o instrutor orienta e motiva o aprendiz. (RIBEIRO, 2013, p.27)

O gestor de RH tem o dever de estar atento aos métodos de treinamentos que a organização utiliza e também atento aos métodos de treinamentos disponíveis no mercado sendo ele imprescindível no desenvolvimento e acompanhamento dos trabalhos e resultados obtidos pela equipe, uma vez atualizada essa metodologia as chances da empresa ter bons resultados são incalculáveis, quanto melhor o treinamento disponível para os profissionais da empresa melhor será o desempenho dos funcionários e da empresa no mercado.

Em um mundo globalizado como vivemos nos dias atuais a atualização de pessoal é crucial para as empresas, o ato de treinar um colaborador vem de encontro ao desenvolvimento das competências que este possui, tornando-as inovadoras, criativas e atentas as mudanças que serão necessárias para alavancar, a carreira e ao mesmo tempo a empresa. As corporações estão cada vez mais conscientes da mudança que se faz necessária quanto ao quadro de funcionários e nos investimentos em treinamentos e qualificação, em busca de maior participação no mercado e conseqüentemente maior rentabilidade

Chiavenato afirma que, existe algumas definições sobre treinamento:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos. (CHIAVENATO, 1999, p 295)

Oferecendo treinamento aos colaboradores a empresa tem a oportunidade de moldar esse capital de acordo com as necessidades dos cargos a serem ocupados, como diz Chiavenato, treinamento é o processo de habitar o

colaborador para ser mais produtivo, tendo como propósito tornar esse mais produtivo visando atender os objetivos das organizações.

1.4 O CAPITAL HUMANO

Capital humano é a perícia, educação e a experiência de longos anos adquirida por um trabalhador sendo essas capacidades e conhecimentos atributos anexadas as diversos cursos situações, adversidades e conhecimentos vivenciados por ele, formando um profissional mais competente favorecendo a empresas na agilidade de realização de trabalhos mais complexos e de produzir valor econômico mais elevado.

Segundo CRAWFORD, R. (1994, p.17). “O conceito capital humano significa pessoas estudadas e especializadas - é o ponto central na transformação global”

Devido a competitividade mundial, a ética empresarial a sazonalidade nos mercados de trabalho, as empresas que possuem um funcionário com experiência, acrescenta uma grande vantagem frente a seus concorrentes, esses fatores geram maior confiança nas tomadas de decisão e limitam as margens de erros, pois eliminam decisões erradas e problemas diários nos negócios que já ocorreram em situações anteriormente,

Algumas empresas já possuem a consciência ou já se preocupam em valorizar seus funcionários e isso mantem as equipes satisfeitas e motivadas tornando isso mais um fator positivo para a alta competitividade existente no mercado. Essa consciência vem da observação de que toda empresa é feita de pessoas, mesmo quando máquinas fazem a grande parte do negócio sempre é necessário um funcionário motivado para se comprometer a resolver algumas adversidades, o processo de gestão pessoal fica a cada dia mais sofisticado no intuito de qualificar o capital humano. Os gestores devem mensurar o nível de satisfação da equipe tomando atitudes e evitando a desmotivação e queda de produtividade, prevenindo conflitos e desavenças dentro da empresa.

Apesar de serem exigidos níveis de escolaridades mais elevados, o diploma já não é um conteúdo raro, deixando muitas vezes a prática e experiência prevalecer sobre a disputa de uma nova função ou cargo melhor remunerado.

Isso se dá na diferenciação de conhecimento com informação, sendo que alguns seres humanos possuem ambos, mas deixam a desejar quando são postos a prática e lhe faltam a experiência necessária.

A competitividade nas empresas de pequeno e médio porte exige adaptação de processos as necessidades da organização para enfrentar o cenário corporativo, que se torna exigente devido a pluralidade de informações conseguidas pelos clientes e o capital humano tornou-se um grande diferencial para as organizações, juntamente com o recrutamento e seleção de novos talentos.

Segundo CRAWFORD, R. (1994, p.21). “A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente. Um livro que não é lido não tem valor para ninguém.” Já o conhecimento pode ser considerado como uma forma de capital.

Quando se trata de mudanças da rotina de trabalho dos colaboradores sempre vem com uma certa resistência e a diferenciação do capital humano é que está atrelada a maior probabilidade de sucesso.

Novos conhecimentos levam a novas tecnologias, o conhecimento por não ser tangível, se auto reproduz e é expansível a medida em que é utilizado, sendo transportável e substituível conforme as necessidades e atualizações das informações, o correto seria liberar a capacidade criativa da equipe para conseguir superar as concorrências.

1.5 AS ORGANIZAÇÕES

Antes de conceituar as organizações, é interessante entender porque elas existem, para COELHO (2004, p. 22) as organizações existem, pois todos precisamos de bens e serviços para viver e são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços. Portanto as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado.

Existem diversos conceitos de organização dentre alguns conceitos de organização destacamos alguns para melhor compreensão, sendo que sua utilização estará relacionada a empresa(s) privadas de médio e pequeno porte, com fins lucrativos.

“[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. (CURY, 2000, p. 116).

“[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). (MEIRELES, 2003, p.46),

MAXIMIANO (2006) enxerga uma organização como um conjunto de recursos (humanos, financeiros e materiais), que busca realizar um mesmo objetivo.

Definição de Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Abaixo apresenta-se a definição e classificação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), segundo fontes do SEBRAE-MG.

O número de empregados e o faturamento bruto anual são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas.

Quadro I – Classificação das MPEs segundo o número de empregados

Porte da Empresa	Números de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de Grande porte	>99	>499

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisa do Sebrae)

Segundo o Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – MPE´s, Lei no. 9.841/99, passa a prever o tratamento favorecido às MPE´s nos campos previdenciário, trabalhista, creditício e desenvolvimento empresarial.

Segundo a Lei 9.317/96, alterada pela lei 9.732/98 (Lei do Simples Federal), regula O Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, conforme quadro abaixo:

Quadro II – Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual

Porte da Empresa	Faturamento Bruto Anual	
	Estatuto	Simples Federal
Microempresa	Até R\$ 244.000,00 / ano	Até R\$ 120.000,00 / ano
Empresa de Pequeno porte	De R\$ 244.000,01 até R\$ 1.200.000,00	De R\$ 120.000,01 até 1.200.000,00

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisa do Sebrae)

CAPITULO 2

2.1 CONVIVÊNCIA ENTRE AS GERAÇÕES

Existem algumas diferenças entre as gerações atuantes no mercado de trabalho das quais se faz necessários possuir um melhor entendimento para identificar o melhor candidato para uma possível contratação na empresa. De acordo com KUPPERSCHMIDT (2000, p. 66), “uma geração pode ser entendida como um grupo identificável que compartilha os mesmos anos de nascimento e, conseqüentemente, viveu os mesmos acontecimentos sociais significativos em etapas cruciais do desenvolvimento”. Dentro deste contexto podemos observar, que a ideologia de cada geração é alterada conforme suas experiências vividas.

Dentro da organização este impacto ideológico, a diversidade cultural e a forma de pensar pode agregar ou denigrir valor para empresa, deve-se dar uma importante observação no momento da contratação para qualificar melhor o candidato à vaga, devido a diferença de idade pode trazer experiências anteriores, a falta de habilidade tecnológica, e até a defesa de valores pessoais, e é esse abismo entre as gerações que deve ser encurtado para um melhor rendimento trazendo uma geração para o universo da outra, sempre que possível.

Atualmente o perfil de cada geração tem despertado curiosidade no mercado de trabalho e nos negócios, ficando cada vez mais importante entender e orientar a alta quantidade de jovens que estão começando no mercado de trabalho, isso se dá quando o profissional responsável pelas aquisições de mão de obra qualificada nas empresas se mantém atualizado e antenado as novas ondas de comportamento e conjuntura da equipe de trabalho. As gerações podem ser entendidas de diversas formas, e a descrição de seus perfis podem variar de acordo com cada autor, dificultando a percepção do profissional de RH da empresa. Assim como também não pode ser levado como único critério para contratação.

Cada geração possui sua própria história perante os acontecimentos vividos dentro de cada época, formando culturas, costumes e particularidades, podendo serem diferenciados pelo ano de nascimento conforme se segue:

Nascidos até 1964 – Geração dos *baby boomers*: Os representantes desta geração demonstram ser mais motivados, são otimistas e *workaholics*. Apresentam um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Em linhas gerais, especialistas dedicados ao tema apontam como características principais dos *baby boomers* o fato de terem sido jovens rebeldes que, em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores, embora não rígidos. Valorizam o *status* e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais e altamente comprometidos. (COMAZZETTO, 2016, 145-157)

Nesta geração o grau de responsabilidade é bem elevado, criando perfis com uma visão conservadora, visando estabilidade financeira e não estão antenados as inovações, principalmente as tecnológicas.

Nascidos entre 1965 e 1977 – Geração X: A geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimento de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de colocar limites em seus filhos. No trabalho, a percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorassem a empregabilidade, já que não se poderia mais esperar estabilidade. As pessoas da Geração X tendem a serem individualistas, irreverentes, autoconfiantes; valorizam muito a lealdade a si mesmas, já que a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir. No ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e sentem necessidade de *feedback*. Costumam adotar uma postura mais cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do *downsizing* corporativo, ou seja, a diminuição da burocracia corporativa desnecessária, que afetava a segurança no emprego. (COMAZZETTO, 2016, 145-157)

Essa é a geração que cresceu “longe” dos pais, onde tanto na figura paterna quanto na materna era ausente dentro do lar, pois ambos trabalhavam fora, o que impactou diretamente na forma como essas pessoas cresceram, se tornando pessoas mais individualistas, irreverentes, e mais confiante de si, são pessoas que buscam liberdade e independência.

Nascidos de 1978 em diante – Geração Y: Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. Já no cenário mundial, presenciaram a cultura da impermanência e a falta de garantias, em decorrência dos

mercados voláteis. É a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia. Convivendo com a diversidade das famílias, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam a diversidade. (COMAZZETTO, 2016, 145-157)

A geração Y, vem com o propósito de questionar os antigos métodos de trabalho, pois vivem em paradoxo com a tecnologia dividindo experiências e valores, demonstrando necessidade de adaptar-se a velocidade de informações e tecnologias no mundo globalizado, na qual estamos vivenciando.

Atualmente já é existente a Geração “Z”, nascido a partir do ano 2000, esses jovens possuem total acesso à tecnologia, porém não fazem parte da pesquisa apresentada por não estarem inseridos ainda no mercado de trabalho, com uma pequena ressalva referente ao projeto de “jovens aprendizes”.

Daí se destacam, as gerações X e Y, que atualmente fazem parte da maior fatia do mercado atual, com sua mão de obra, poder de decisão, tecnologia, experiências, etc. A geração Y se torna mais desafiadora para se tratar no mercado de trabalho devido seu imediatismo e questionamentos, pois não está disposta a praticar nenhum ato que não lhe seja justificado, tendem a distinguir entre a carreira profissional e a vida pessoal. No entanto a geração X ainda espera a valorização por tempo de carreira e o reconhecimento a longo prazo, no cenário atual e globalizado as empresas já esperam profissionais com competência, e prontos para o mercado, sem se preocupar com o tempo de casa, causando um certo conflito quando os mesmos são liderados pela geração Y; sendo que para a organização o importante é encontrar mão de obra qualificada e evitar desgastes, buscando o melhor rendimento de seus colaboradores para o crescimento profissional e empresarial. Por isso uma má contratação leva as empresas a gerar custos e gastos que poderiam ser evitados.

“As organizações estão tornando-se cada vez mais complexas, tanto em termos tecnológicos, quanto em termos de relações organizacionais; as pessoas estão cada vez mais capacitadas e, portanto, cada vez mais aptas a lidar com níveis crescentes de complexidade; as relações de trabalho vêm assumindo diferentes formas além da tradicional, com vínculo empregatício e dominação política e econômica da organização

sobre as pessoas. As novas relações desenham-se baseadas na ideia de agregação mútua de valor” (DUTRA, 2012, p.71).

Os fatores externos motivam melhor os jovens da Geração Y podendo trazer uma melhor fidelização na organização, esses fatores podem ser a liberdade dentro da empresa para se vestir livres de uniformes, personalização de seu espaço com decorações e a flexibilidade de horário de trabalho e é claro a remuneração, causando bem estar e trazendo satisfação para esta geração. Os “Y” são os únicos que buscam incansavelmente o “bem estar na organização” para manter o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, mas todas as demais geração também gostam e apreciam recompensas.

As empresas devem remunerar as pessoas não somente pelo seu tempo dedicado a organização, isso é necessário, porém insuficiente. O incentivo deve ser sempre contínuo para que sempre se faça cada vez melhor. A adoção de incentivos financeiros devem ser utilizados, porém com o acompanhamento individual e comprometimento das pessoas.

“O sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional, bem como a criar valores, influenciar as mudanças nos processos e estruturas segundo os objetivos e resultados que se pretende alcançar. Mais especificamente ele se presta a atrair, incentivar, gerenciar, desenvolver e reter os talentos estratégicos necessários às organizações na busca de objetivos individuais e organizacionais. Por isso, ele deve ser dinâmico, ajustando-se continuamente às mudanças do ambiente. (REIS NETO, 2006, p. 2).

Segundo Lipkin e Parrymore, as mudanças ocorridas entre as gerações são explicadas por fatores culturais, sociais e econômicas dos últimos cinquenta anos. Para eles:

[...] a geração Baby Boomer nasceu numa época em que as mães ficavam em casa cuidando dos filhos enquanto os pais iam trabalhar. Mas os avanços sociais e mudanças econômicas fizeram os dois terem de trazer dinheiro para casa, o que gerou uma grande mudança na infância da Geração X, os filhos dos Boomers, que viraram “crianças de babá”. Devido ao impacto e às consequências imprevistas associadas a isso (solidão, problemas escolares, acidente em casa e enfraquecimento da relação entre pais e filhos), os X e Boomers que criaram os Y adotaram uma postura de educação centrada no filho (...)

A Geração Y cresceu ouvindo seus pais dizerem “Meu filho está certo de qualquer maneira... mesmo que esteja errado”. Por isso, com o tempo, em vez de aprender com os erros, as crianças dessa geração foram condicionadas a ficar atrás de seus pais pensando: “Eu sou a vítima aqui e meus pais vão resolver a situação.” Esse tipo de educação exclui a

importante lição de assumir a responsabilidade por nossos atos. Quando somos criados como vítimas, deixamos de aprender com a experiência, perdemos a capacidade de ver outros pontos de vista e não entendemos outras posturas. Quando somos responsabilizados por nosso comportamento, passamos a entender o sistema de causa e efeito e de respeito social, e nossa autoestima aumenta. Quando assumimos responsabilidade por nossos atos, aprendemos, nos desenvolvemos e crescemos com experiência. No ambiente de trabalho, esse é um atributo fundamental para o desenvolvimento de técnicas positivas de liderança e autoestima saudável. (LIPKIN E PARRYMORE, 2010, p.14-15)

A geração dominante no mercado de trabalho atual é a “X” que nasceu em meados da década de 1960.

A geração Y compartilha preocupações comuns aos Baby Boomers – praticidade, pragmatismo, necessidade de se estabelecer no mercado de trabalho e conquistar a independência financeira –, aos jovens da geração X – necessidade de reconhecimento, autoafirmação, associação entre prazer e trabalho – porém todas as características em comum possuem níveis maiores de *intensidade*. Enquanto a geração X gostaria de associar satisfação pessoal ao exercício profissional, a geração Y frequentemente *precisa* disso para conseguir se superar no trabalho. A necessidade de reconhecimento no ambiente profissional, de manutenção de um nível de qualidade de vida, enfim, algumas condições que poderiam ser momentaneamente “sacrificadas” para as demais gerações, são quase obrigatórias para a geração Y. (LIMA, 2012, p. 130-1):

Quando se trata de encontrar estabilidade e zona de conforto é visível que predomina a geração “X”, simplesmente deixam de querer crescer dentro da Organização sendo sua maior preocupação em grande maioria é conduzir uma vida confortável e estável para sua família, essas características foram herdadas de seus pais *boomers*.

Os pais influenciaram seus filhos fazendo com que eles também busquem a estabilidade financeira, a independência, a constituírem sua própria família, bem como não emitam qualquer tipo de opinião que possa representar algum risco para sua estabilidade familiar. Mesmo sem ter um compromisso rígido com as autoridades, os jovens da Geração X cresceram vendo seus pais descrentes em relação às autoridades e ao próprio governo, e passam a achar vulnerável todo tipo de liderança, inclusive a dos próprios pais. Os pais costumam ser ausentes por causa do trabalho e por este motivo desenvolvem sentimento de culpa em relação aos filhos e encontram com isso dificuldades para educar e dar limites. Costumam confundir muitas vezes autoridade com autoritarismo e, com medo de serem repressores, acabam sendo permissivos. Com ausência dos pais, os jovens da Geração X ingressam cedo nas creches e nas escolas e passam a maior parte do tempo sozinhos vendo televisão e jogando. Tanto a falta de

limites como o pouco contato com os pais poderá contribuir de forma negativa na construção do equilíbrio emocional dos jovens dessa Geração, repercutindo, posteriormente, nas relações interpessoais, tanto na família como o trabalho. (BRANCO, 2013, p. 75).

A geração Y são os nascidos entre meados da década de 1980 e 1990. São conhecidos como a geração “multitarefa”, por digitar um *e-mail* e falar ao telefone, assistir à TV e estudar para a prova, enfim, têm a capacidade de realizar diversas tarefas e estar “anteados” a tudo o que ocorre ao seu redor.

Apresentam necessidade de ter suas satisfações sanadas rapidamente, estar sempre “conectados”, interessam-se em viajar para conhecer o mundo e ampliar sua rede de contatos, absorvendo diversas culturas e em explorar ao máximo sua própria sexualidade, descobrindo-se e possibilitando um “leque diversificado de afinidades”.

Essa geração nasceu em uma época de grande prosperidade econômica e muitas oportunidades. Por este motivo, almejam altos salários, metas pessoais e profissionais ambiciosas e valorizam bens materiais.

Dentro da empresa e na melhor estruturação da equipe é importante conhecer um pouco do comportamento do funcionário. Conforme ROBBINS (2005), uma revisão das evidências que ligam as estruturas organizacionais ao desempenho e à satisfação dos funcionários nos conduz a uma conclusão: “não se pode generalizar! Não é todo mundo que prefere a liberdade e a flexibilidade das estruturas orgânicas. Algumas pessoas se sentem mais satisfeitas e são mais produtivas quando seu trabalho é padronizado e a ambiguidade é minimizada” definindo que algumas gerações preferem uma estrutura mecanicista como meio de trabalho, já outras preferem trabalhar com tecnologia onde está relacionada aos meios em que os insumos são transformados em resultados pelas empresas. De acordo com ROBBINS (2005), toda organização tem pelo menos uma tecnologia para converter seus recursos financeiros, humanos e físicos em produtos ou serviços.

Quando existe uma cisão no clima organizacional dentro da empresa ou em determinado setor, o problema de relacionamento pode estar entre a diferença de gerações que mal se conversam deixando a equipe menos motivada. São visões diferentes que contribuirão para a tomada de decisão.

O profissional de RH é responsável em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talento, conhecimento, e capital humano disponíveis, tem como desafio a busca ininterrupta pela excelência de talentos para compor a empresa e mesmo quando encontrados é necessário lapidá-los, identificando os que se sobressaem, dando-os mais atenção, oferecendo treinamentos, estimulando seus planos profissionais para garantir sua permanência, retraindo esses talentos garantindo o diferencial da empresa perante seus clientes . Saber identificar os colaboradores comprometidos com as estratégias utilizadas e as metas da empresa, sempre aperfeiçoando e desenvolvendo as habilidades pessoais, com o objetivo de maximizar lucros e otimizar o retorno dos investimentos e aproveitamento de recursos, mantendo profissionais treinados e motivados.

Algumas políticas de RH podem deixar de considerar seus colaboradores como recursos ou como parceiros, identificando-os somente como funcionários, e essas políticas podem trazer consequências desastrosas para a organização, porque pessoas são ativadores inteligentes de recursos organizacionais promovendo novas práticas e processos de gestão, cumprindo metas e os princípios éticos da organização. As empresas que não se adaptam as políticas de RH, se voltam para serviços de terceiros, passando da mão de obra recrutada para a contratada, desperdiçando as outras funcionalidades benefícios e capacidades que o setor de RH pode proporcionar as empresas.

2.2 RECRUTAMENTO

Gerir e administrar pessoas é uma tarefa que está se tornando cada vez mais complexa dentro das organizações, pois não se utiliza mais o famoso QI(quem indica) como metodologia de contratação nas empresas, diante do mercado crescente, competitivo e globalizado visando suprir e se manter preparadas as organizações busca atrair candidatos, com especialização ou processo de especialização na área(vaga) disponível dentro da empresa, (graduação, MBA, cursos preparatório e ainda o inglês que se tornou o diferencial).

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2002 p. 198).

Os candidatos e colaboradores das empresas hoje são vistos como grandes parceiros e não somente meros trabalhadores, que executam tarefas para receber uma remuneração ao final do mês. As corporações estão buscando profissionais com capacidade de compartilhar e mostrar novas ideias sendo essas ideias inovadoras, criativas e que possam gerar mudança e tornando o processo da empresa competitivo e simples perante ao mercado globalizado e exigente em que estamos vivendo nos dias atuais.

“Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade de crescente complexidade. O objetivo principal da área de Recursos Humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais” (RIBEIRO, 2013, p. 1).

Sendo as pessoas grandes parceiras das organizações o profissional de RH deve estar atento não somente em contratar bons candidatos mais também avaliar o capital intelectual já existente na empresa, deve ter a habilidade de diferenciar as equipes de trabalho assim como o ser de forma individual, pois conforme RIBEIRO (2013, p.1) “Os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si e contam com uma história particular e diferenciada, e conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis”.

Como os seres humanos são dotados de personalidades diferentes, assim como de habilidades, características e pensamentos diferentes cabe ao gestor de RH estar antenado as mudanças de cenários e o impacto dessa mudança na vida profissional e organizacional dos colaboradores dentro da empresa, que tem impacto imediato no desempenho desse profissional na execução de suas responsabilidades diárias, nesse momento observa-se que os colaboradores não são meros empregados como citado no início dessa discussão, as empresas devem estar preparadas para receber e alocar tanto os funcionários já

contratados assim como os recrutados em posições e situações que estes sejam capazes de se desenvolver e gerar os resultados da empresa que estarão alinhados ao objetivos da organização.

Recrutar pessoas é o processo pelo qual a empresa divulga a vaga no mercado buscando a mão-de-obra qualificada para preencher a vaga disponível na empresa, visando atrair candidatos com perfil que atenda a necessidade da organização ou que tem disponibilidade para ser moldado conforme o modelo de trabalho e gestão, nessa etapa quanto maior o número de candidatos maior é a probabilidade de efetuar boas contratações para preenchimento da vaga disponível.

“Recrutamento é um sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas”. (RIBEIRO, 2013, p 40).

Várias organizações não se preocupam em planejar e possuir um processo de recrutamento detalhado, que vem de encontro as suas necessidades ou, seja, buscar pessoas capacitadas e bem dotadas, emocionalmente e profissionalmente para preencher uma determinada vaga, o que na grande maioria das vezes pode causar grandes problemas futuros, seja ele por não conhecer um pouco do novo colaborador, ou mesmo pela disponibilidade de horários, viagens e até mesmo comportamento junto aos demais colegas de trabalho, impactando diretamente no clima organizacional e na forma que a empresa compete no mercado.

“A gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tanto, o setor precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições”. (GIL, 2001, p.60).

O gestor de pessoas ou de recursos humanos dentro de uma organização tem o papel de selecionar e liderar os funcionários assim como buscar a excelência organizacional em parceria com os seus colaboradores incentivando-os a desenvolver suas competências e habilidades assim como a criatividade e sua capacidade de inovar, obtendo como resultado o alcance dos objetivos da

empresa e de seus funcionários. O mundo globalizado exige dos gestores esse novo modelo de administração, para adaptar a competitividade, a tecnologia e as exigências dos clientes, acionistas e demais partes interessadas.

Sobre isso CHIAVENATO (1999, p. 409) afirma que: “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] [...] Todas as pessoas independente das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver”. (CHIAVENATO, 1999 p. 409)

A organização deve investir em seu capital intelectual, esse investimento vem em forma de treinamentos de qualidade, cursos preparatórios, que irão potencializar as competências desse funcionário recrutado, não basta ter um bom sistema de gerenciamento, máquinas e equipamentos modernos, trabalhar com ótimos produtos no mercado competitivo, e não ter uma equipe altamente preparada para operar as máquinas e gerenciar os postos de trabalho com a qualidade necessária.

Para CHIAVENATO (1999) existem **duas formas básicas de recrutamento**: o recrutamento interno e recrutamento externo.

O recrutamento interno nessa modalidade a vaga é divulgada internamente e os funcionários disputam entre si. Pode ser também por indicação dos próprios gestores ou gerente sendo reservada a vaga aos funcionários com maior desempenho dentro da organização, proporcionando aos funcionários um sentimento de reconhecimento, e valorizado pela empresa recebendo a promoção.

Interno – CHIAVENATO (2004, p.92) define recrutamento interno como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Vantagens:

- Aproveita melhor o potencial humano da organização
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.

- Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização.
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental
- Não requer socialização organizacional de novos membros
- Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos.
- Financeiramente custa menos do que um recrutamento externo.

Desvantagens:

- Pode bloquear a entrada de novas idéias ou experiências
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual
- Mantêm quase inalterado o atual patrimônio humano na organização
- Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas (as quais estão caindo em desuso).
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

O recrutamento externo é a busca de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, recrutar uma pessoa de fora da empresa que está disponível no mercado. Para que o recrutamento externo ocorra, CHIAVENATO (2002), a empresa precisa atrair candidatos para a vaga e os interessados devem enviar seus currículos, pois é o ponto fundamental para que o processo se inicie. O currículo tem como objetivo apresentar o candidato a empresa, demonstrado os objetivos, formação e principalmente dados pessoais.

Externo - um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização oriundos do mercado profissional e acadêmico.

Vantagens:

- Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização.
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização.

- Dependendo da cultura da organização cria um clima de “competição” saudável.
- Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Desvantagens:

- É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno.
- É mais caro e exige despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento, etc.
- Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno.
- Pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras de crescimento profissional.
- Geralmente afeta a política salarial da empresa.

As etapas do recrutamento para CHIAVENATO (2002) consistem em:

Planejamento: consiste em analisar e programar o quadro de pessoal da empresa, considerando os pontos principais como vagas disponíveis, responsabilidade do cargo e salários, etc.

Execução: as empresas devem ter um profissional responsável por essa área ou podem terceirizar a atividade, levando em consideração os custos e qualidade do serviço prestado (recrutamento).

Fontes de recrutamento: são os locais onde as organizações buscam seus candidatos a preencher as vagas disponíveis.

FAISSAL, PASSOS E MENDONÇA ET AL. (2009) apontam como **métodos de atração:**

- Sites corporativos ou de emprego
- Anúncios em jornais e em revistas especializados

- Programa de indicação pelos empregados
- Caçadores de talentos
- Palestras em Instituições de ensino
- Consultorias em áreas de recursos humanos
- Banco de Talentos
- Cadastro de ex-empregados na organização
- Cartazes

Para o recrutamento deve-se observar alguns pontos como especificar o CHA (Conhecimento Habilidade e Atitude) desejado, os canais e o modo de divulgação além dos meios de recepção orientação dos candidatos, e validação e conferência das informações oferecidas.

Para melhor aproveitamento da sinergia em uma organização, torna-se crucial um bom relacionamento entre todos os integrantes dessa equipe (empresa). Sendo o gestor de RH o responsável por iniciar e manter esse bom relacionamento entre os colaboradores, utilizando as estratégias e métodos que satisfaçam as expectativas dos funcionários perante a organização e assim vice-versa, se tornando assim um sistema integrado.

De acordo com (DUTRA, 2008)

“Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade para agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relação de trabalho” (DUTRA, 2008, p. 85).

2.3 SELEÇÃO

Após o recrutamento se inicia o processo de seleção de pessoal, conforme (RIBEIRO, 2013) menciona:

“Seleção de Recursos Humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados” (RIBEIRO, 2013, p 40).

A seleção de pessoas nada mais é que a adequação das pessoas ao cargo, visualizando eficiência das pessoas no cargo a ser ocupado. Logo após o recrutamento vem a etapa de selecionar esses candidatos de acordo com as exigências e necessidades da empresa, esse processo pode ser dotado de várias etapas, entrevistas, testes, dinâmicas de grupos, avaliação de perfil e comparação de dados, etapas essas que permite o recrutador conhecer um pouco mais a fundo o candidato e seu perfil.

Conforme CHIAVENATO (1999, p.133) “a seleção de pessoas funciona como uma espécie

O processo de seleção vem se tornando robusto e bem elaborado, visando buscar o candidato certo para a vaga certa, por isso é considerado uma etapa que funciona como um filtro para selecionar apenas candidatos com o perfil demandado pela empresa e pela vaga, grande parte dos procedimentos utilizados pelas organizações funcionam e funcionam bem, pois hoje com a tecnologia grande parte do processo de recrutamento e seleção é feito online, chegando às etapas finais apenas os candidatos a ser entrevistados e participar das provas, testes e dinâmicas de grupos.

Para FAISSAL, PASSOS E MENDONÇA ET AL. (2009), a **seleção acontece em etapas distintas**, são elas:

Triagem: realizada para selecionar os candidatos que detém os requisitos necessários para ocupar a vaga anunciada, ou que se aproxima, a triagem ocorre pela análise de currículo, entrevista para apontar características específicas do candidato.

Avaliação dos candidatos: é nessa etapa que são aplicadas técnicas de seleção, como testes de conhecimento e psicológicos, dinâmicas em grupos, entrevistas com o recrutador ou profissional da área, e verificação de referências do candidato.

A decisão final: nesta etapa ocorre a escolha do candidato, onde a equipe de recursos humanos ou gestor da área apresenta os resultados das etapas anteriores.

É através do processo de seleção de pessoas que se constitui o capital humano, para efetividade dos resultados tornando a empresa mais competitiva, sendo esse fator de extrema importância e responsabilidade.

De acordo com PONTES (2008). “As competências técnicas envolvem os conhecimentos e habilidades em áreas específicas [...] As competências comportamentais envolvem as atitudes e comportamentos compatíveis com as atividades a serem realizadas” (PONTES, 2008, p. 151).

As empresas sempre buscam a forma correta de tentar conhecer o profissional como um todo, para tentar entender aos procedimentos e a possível reação nos acertos, erros e fracassos do mesmo antecipando a maneira como ele reage e sua adaptabilidade, sendo assim o profissional de RH deve buscar conhecer as competências, nas etapas iniciais do processo de seleção a fim de alinhar essas competências com os objetivos e necessidades da empresa para com a vaga disponível, buscando alocar a pessoa correta para o respectivo cargo.

As empresas sempre buscam a forma correta de tentar conhecer o profissional como um todo, para tentar entender aos procedimentos e a possível reação nos acertos, erros e fracassos do mesmo antecipando a maneira como ele reage e sua adaptabilidade.

As empresas nem sempre devem adotar a política de retenção de talentos, pois alguns colaboradores, podem se corromper com o status de intocáveis e abusarem de suas posições dentro das organizações, tornando sua permanência na empresa uma proposta de risco.

MOBLEY (1992) afirma que o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está parada e não modifica a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas e, conseqüentemente, novos talentos entrem na organização.

O que norteia a movimentação de pessoas na organização é o mercado, pois as oportunidades de ameaças existem também no setor externo das organizações como uma crise financeira ou outros fatores independentes do segmentos atuantes. Tem sido definido como “o conjunto de oportunidades de trabalho oferecido pelas Organizações e como o conjunto de pessoas dispostas a oferecer sua força” (DUTRA, 2012, p.70).

Baseando-se na teoria psicanalítica sobre o comportamento humano na organização, AGUIAR (2005, p.162) afirma que quando a empresa fornece aos trabalhadores uma sensação de *pseudo status*, tal quando oferece uma viagem com permanência em hotel de alto padrão ou festa de confraternização, por exemplo, oferecendo ao trabalhador uma sensação de igualdade na estrutura hierárquica pode, num primeiro momento, levar a uma aparente satisfação de frustrações e carências, mas, em longo prazo, essa farsa vai sendo denunciada pelos próprios indivíduos, pelo desinteresse no trabalho, baixa produtividade e agressividade. Constitui-se, portanto, um problema de autoestima que, de acordo com LIPKIN E PERRYMORE (2010, p. 12), caracterizam-se em alta ou baixa. De acordo com a sua definição:

[...] refere-se a como pensamos e nos sentimos em relação a nós mesmos no mundo. Se nossa autoestima for saudável, nos sentiremos valorizados, capazes, compreendidos, úteis e satisfeitos com nossas qualidades. Pessoas com autoestima alta costumam ser mais produtivas no trabalho e ter mais criatividade. Uma pessoa com autoestima baixa geralmente se sente rejeitada, inútil, incompreendida e incapaz. Pessoas com baixa autoestima fazem de tudo para esconder seus pontos fracos e normalmente se sentem magoadas quando alguém lhes aponta áreas que precisam melhorar. (LIPKIN E PERRYMORE, 2010, p. 12)

É importante entender a diferença entre alta e baixa autoestima, pois a criação dada pelos pais da Geração “Y” dificulta entender o que de fato acontece com eles no ambiente de trabalho, vez que a educação foi baseada no incentivo exacerbado da autoestima, que gerou o movimento de “auto inflação”.

Ainda segundo LIPKIN E PERRYMORE (2010, p.14-15), as mudanças culturais, sociais e econômicas dos últimos cinquenta anos explicam as principais mudanças ocorridas entre as gerações.

CAPITULO 3

3.1 CONCLUSÃO

A gestão de pessoas é a chave para o desenvolvimento e crescimento de uma organização, seja no aspecto do capital intelectual a respeito de seus colaboradores e suas necessidades, qualidades, habilidades e diferenças entre si, quanto no desenvolvimento da empresa no mercado globalizado.

Com a realização deste estudo verificou-se que gerir, manter e reter colaboradores em uma organização é uma tarefa complexa que exigirá do gestor um bom grau de estratégia, conhecimento e pulso para aplicar e acompanhar todo processo de mudança de perfil ao qual uma empresa está implantada, principalmente as micro e pequenas empresas.

“O fator humano é uma das principais razões pelas quais a implementação de mudanças falha em alcançar seus objetivos e benefícios potenciais. Para superar esse problema, as empresas precisam considerar o uso de metodologias e práticas de eficiência comprovada no gerenciamento de mudanças. Só assim o grau de maturidade da organização estará assegurado diante das novas estratégias”. (RIBEIRO, 2013, p.17)

Buscando conhecer a maximização das técnicas de recrutamento e seleção, apresentou-se no presente estudo como as empresas deveriam implantar essas técnicas, para obter uma maior e melhor gestão do capital intelectual já existente, assim como novos e futuros colaboradores que irão compor o quadro de funcionários da organização.

Essa maximização se inicia quando a empresa tem um setor de RH ou um profissional que atua como gestor desta área buscando novas técnicas de recrutamento, seleção e retenção de pessoas, como também conhecimento para gerir a equipe que possui internamente.

A mudança no perfil de gestores e das organizações se faz necessário, pois estamos vivendo em um mundo globalizado, que a cada dia se transforma e se torna mais exigente em relação a prestação de serviços, venda de produtos, manutenção, sendo os responsáveis por essas mudanças cruciais os administradores das empresas assim como seus gerentes de Recursos Humanos.

A exigência é tão forte que as obriga a implantar novas formas de trabalho, readequação de suas metodologias, crenças e pensamentos, visando atender as novas expectativas, de seus clientes, fornecedores e principalmente dos maiores interessados os funcionários, o capital intelectual que move e alavanca a empresa de acordo com a sua gestão, sendo a gestão de pessoas e o recursos humanos o combustível para essas mudanças essenciais.

Torna-se crucial que o departamento de RH assim como seu gestor esteja atento e moldado para atender a demanda de inovação e criatividade que o mundo está exigindo, buscando trabalhar em prol de sua equipe, desde o recrutamento e seleção, observando as especificações e qualificações dos candidatos assim como na gestão de todo o capital agregado da empresa. Essas qualificações e especificações devem estar alinhadas as necessidades e exigências da empresa, pois no recrutamento e seleção é que o recrutador deve observar o perfil ideal dos candidatos à vaga disponível a fim de buscar em cada etapa desse processo a pessoa certa para vaga certa, obtendo sucesso na etapa final a tão esperada contratação e preenchimento da vaga.

A representação da maximização das técnicas de recrutamento e seleção para a melhor competitividade das organizações de pequeno e médio porte é possível a partir do que expõe o texto abaixo tomado da nossa pesquisa como marco teórico:

“Os objetivos da gestão de pessoas são vários. Ela deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto realização e satisfação das pessoas no trabalho”. (CHIAVENATO, 2008, p. 11),

Nessa linha de pensamento os recrutadores devem alinhar os objetivos organizacionais a gestão de pessoas, isto é já na etapa de recrutamento deve se aproveitar dos meios de comunicação para divulgação da vaga ou cargo disponível com a intenção de atrair apenas as pessoas com o perfil para concorrer a vaga disponível, observando que este talento pode estar dentro da própria empresa, aproveitando a oportunidade para realizar um recrutamento interno, motivando assim os colaboradores, incentivando-os a se preparar e aperfeiçoar o conhecimento que detém.

Mais do que motivar os colaboradores, o gestor de RH deve estar antenado a oferecer e disponibilizar cursos e treinamentos aos funcionários, buscando aumentar a competitividade de ambas as partes, proporcionando a auto realização e satisfação dos funcionários e demais partes interessadas.

Como é sabido que a gestão de pessoas é um tema complexo e abrangente dentro e fora da organização; e o capital intelectual das empresas que gira o mundo e faz com que as empresas obtenham lucro e desempenho frente a concorrência.

Porém sabe-se também que o departamento de recursos humanos é o responsável por buscar os profissionais no mercado, a aquisição de mão de obra qualificada é essencial para suprir as necessidades organizacionais.

É crucial que gestores de RH busquem evitar a perda de capital intelectual, sendo ele o ativo intangível da empresa, tornando-se o recurso mais forte desses, sendo o elo mais forte entre os colaboradores. Nesse conceito observa-se também que o colaborador deve procurar crescer profissionalmente e buscar enriquecer seu currículo e estar preparado para as novas oportunidades.

“Cabe às 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 de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional”. (DUTRA, 2002, p.48)

O cenário atual em que vivemos, exige dos colaboradores e das pessoas disponíveis no mercado, uma nova postura em relação a preparação para o mercado de trabalho, conforme DUTRA (2002, p.48) “Cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira”, essa gestão começa justamente com a procura de uma faculdade, para um curso de graduação, ou tecnólogo. Essas qualificações são cruciais na disputa de uma vaga de trabalho, observando que somente a graduação não é mais diferencial frente as exigências das empresas, os recrutadores estão em busca de profissionais extremamente qualificados, graduados, MBA's, cursos e também com conhecimento em outros idiomas principalmente o inglês. Os quesitos de idade, experiência profissional conhecimento de sistemas gerenciais são outros aspectos de peso observados por recrutadores.

O papel das empresas nessa nova conjuntura é proporcionar aos colaboradores condições para se manterem atualizados, oferecendo treinamentos, cursos de qualificação, nessa relação de proximidade a empresa assim como o gestor de RH tem a oportunidade de conhecer seus colaboradores mais de perto, conhecer suas necessidades e exigências, e principalmente o que estes esperam da organização.

“Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas. Competitividade que, sabemos, está suportada por um aprendizado da organização que dificilmente é passível de reprodução imediata pela concorrência, garantindo à organização um diferencial por longo período, longo o suficiente para se colocar mais à frente ainda”. (DUTRA, 2002, p.48)

Para descrever e comprovar tudo o que foi apresentado até aqui foi realizado uma pesquisa na cidade de Caratinga, com o objetivo de buscar e analisar dados quantitativos acerca da aplicabilidade da administração da gestão de pessoas nas empresas de diversos seguimentos entre os dias 28/10/2017 a 31/10/2017, com um total de 15 empresas averiguadas.

Conforme pesquisa realizada dentro da Região de Caratinga, pode-se destacar que 53,3%, não possuem um administrador formado no seu quadro de colaboradores, isso implica em certas deficiências que este funcionário pode favorecer a melhoria contínua da empresa devido ao conhecimento adquirido durante o seu curso, sendo que 46,7%, já estão em vantagem de competitividade por possuir um profissional qualificado que atua nessa área, definindo estratégias eficazes para o crescimento da organização.

Podemos distinguir que apesar de comprovada essas qualificações e aplicações ainda existem, resistências por parte de alguns empregadores. As empresas pesquisadas em sua maioria fazem parte de diversos ramos de atividade da Cidade de Caratinga e região sendo o Comércio e Varejo com 53,3%; as prestadoras de serviços com 33,3% e outros quais com 13,3%, ficando então o comércio varejista como o principal setor, liderando e gerando a maior fatia da empregabilidade para a população local.

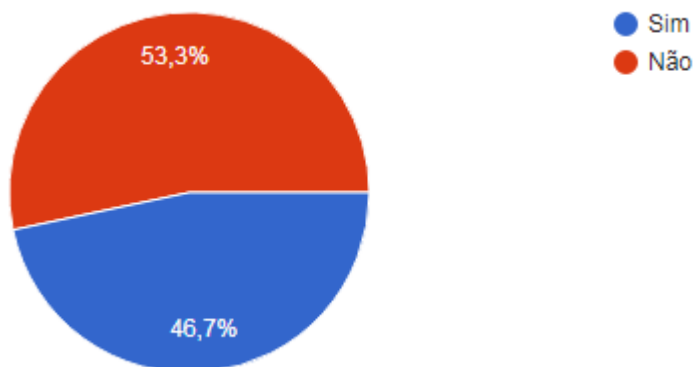
Essas organizações operam no mercado da cidade já há longas datas, 60% das empresas pesquisadas emprega entre 31 ou mais funcionários, possuindo um setor específico de gestão de pessoas ou serviços terceirizados para complementar essa necessidade das empresas, ficando algumas descobertas destas funcionalidades do setor, deixando de treinar e qualificar seus colaboradores, trazendo prejuízos, em suas contratações de forma errônea e deficiente, causando turn-over, mesmo sendo crucial para o desenvolvimento da equipe, o que poderia ser revertido se houvesse critérios ou mesmo um profissional especializado para aplicar recrutamento e seleção de forma satisfatória atendo as necessidades da empresa no preenchimento das vagas.

Esses processos agregam vários benefícios para a organização conforme foi respondido na pesquisa tais como: motivação dos colaboradores da empresa, satisfação dos clientes, maiores e melhores resultados da empresa, crescimento do número de novos clientes e alavancagem das vendas, melhorando o faturamento e até mesmo maior participação do mercado, essas funcionalidades englobam os cursos e treinamentos além de outros meios para, gerir e reter colaboradores em sua organização, portanto é essencial a utilização da gestão de pessoas; mesmo quando se julga sua importância e eficácia dentro da organização, qualificando e analisando a experiência do recrutado, como: faixa etária, diferencial competitivo para o preenchimento de vaga disponível.

Através da pesquisa realizada é comprovada a falta de informação e conhecimento dos empresários e gestores da região de Caratinga quanto a identificação do perfil das novas gerações “X”, “Y” e “Z”, para compor o quadro de funcionários das Empresas.

Podemos destacar através de pesquisa realizada nas Empresas de Micro e pequeno porte da Região de Caratinga, que mesmo possuindo um profissional graduado na área de gerenciais, não o aproveita de forma a acrescentar valores para a empresa extraindo do mesmo, sua real capacitação, para busca de melhores resultados e lucros, conforme o gráfico apresentado abaixo.

Figura 1. A empresa possui em seu quadro de colaboradores, um Administrador de formação?

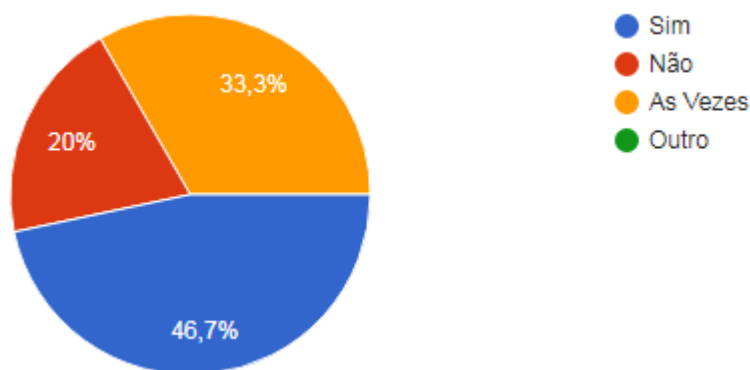


Fonte: (Questionário de Pesquisa realizada através de formulário eletrônico entre os dias 28 a 31/10/17, na Cidade de Caratinga-MG)

Estas empresas em sua grande maioria, já estão ativas no mercado há longas datas sendo do setor de comércio e varejo, seguidos por prestadoras de serviços, e outros, que são do ramo público e rural, os impactos causados pela ausência deste profissional, traz para empresa incalculáveis perdas, pois este profissional tem capacidade de planejar, organizar dirigir e controlar, fazendo entre seus habilidades análises de mercado, e estratégias frente as concorrências e variações do mercado.

Já no gráfico destacado a seguir podemos observar o percentual de empresas que utiliza a gestão de pessoas ao recrutar, selecionar e treinar candidatos, é o mesmo percentual observado nas empresas que possuem administrador de formação, ou seja apenas essas empresas por possuir este profissional aplicam os métodos gerenciais para recrutar seus colaboradores.

Figura 2. A gestão de pessoas é utilizada ao recrutar, selecionar e treinar os candidatos?

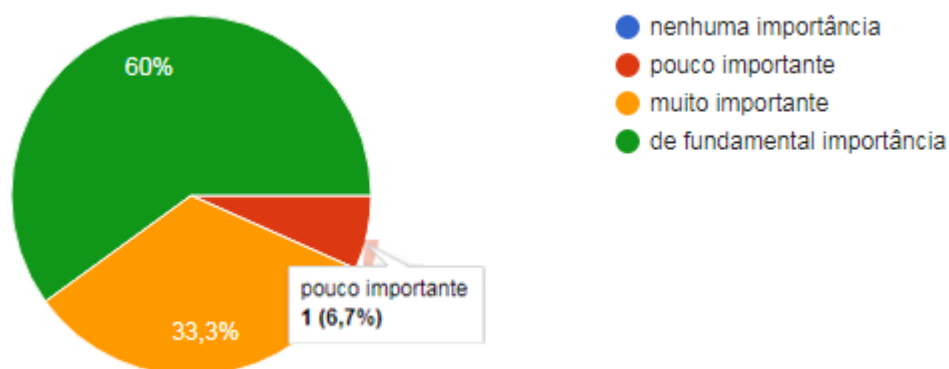


Fonte: (Questionário de Pesquisa realizada através de formulário eletrônico entre os dias 28 a 31/10/17, na Cidade de Caratinga-MG)

Essas empresas estão cientes da importância do profissional em recursos humanos, porém nem sempre o utilizam para efetuar o processo de recrutamento sendo que assim afirmado em pesquisa, esse é crucial para o desenvolvimento da equipe, gerando a qualidade esperada na seleção de candidatos e ocupação da vaga.

Ainda com a pesquisa realizada identificamos que 60% dessas empresas julgam de fundamental importância a gestão de pessoas para o organização e 33,3% julgam muito importante, e apenas uma empresa não demonstrou importância para a presença e utilização da gestão de pessoas na organização assim informado no gráfico a seguir:

Figura 3. Como você julga a importância da gestão de pessoas dentro de sua organização?



Fonte: (Questionário de Pesquisa realizada através de formulário eletrônico entre os dias 28 a 31/10/17, na Cidade de Caratinga-MG)

Concluiu-se na pesquisa que dentre as organizações pesquisadas que a grande maioria num total de 57,10% não identifica o perfil das novas gerações “X” “Y” e “Z”, na composição de seu quadro de funcionários; por diversos motivos desprezam esta realidade no mundo globalizado em que vivemos e competimos.

Em suas justificativas informam que não sabem distinguir os perfis dos seus colaboradores diante da formação de gerações em que ele está inserido ou por ser uma empresa pequena. Em contrapartida as organizações mais preparadas e atualizadas já percebem a importância e o impacto desses profissionais alocando-os dentro dos setores conforme suas necessidades e aproveitando e mesclando os conhecimentos, habilidades tecnológicas; inovações e criatividade de cada geração. Já com grande vantagem competitiva 21,4% identifica e utiliza o perfil para compor seu quadro de funcionários e os 21,4% restantes as vezes identifica.

Figura 4. Sua empresa identifica o perfil das novas gerações “X”,”Y” e “Z”, para compor o quadro de funcionários?



Fonte: (Questionário de Pesquisa realizada através de formulário eletrônico entre os dias 28 a 31/10/17, na Cidade de Caratinga-MG)

Na análise obtida ao final da pesquisa visualizou-se que dentre as empresas pesquisadas 42,9%, observam a experiência e a faixa etária do recrutado como diferencial competitivo para o alocar a vaga disponível, 35,7% as vezes utilizam essas técnica para finalizar o processo de recrutamento e seleção para a empresa, observou-se também que 21,4% não faz uso destes critérios para compor sua equipe.

Com os dados obtidos da pesquisa é possível perceber que a gestão de pessoas é essencial para que a organização obtenha êxitos em seus projetos e processos, e que através da gestão de recursos humanos pode definir estratégias; obter análise de rendimento e perfil para efetivar uma boa aquisição de capital intelectual, promovendo maior competitividade e diferencial qualitativo frente as exigências do mercado.

Visualizou-se que somente uma pequena parte das empresas de pequeno e médio porte faz o uso e utilização desta potencial ferramenta que é se torna crucial na obtenção de sucesso e novos talentos. Pode-se constatar que essas empresas devem estar preparadas para a inserção da nova geração que chega ao mercado causando um grande impacto de tecnologia e informação com velocidade no gerenciamento de processos tecnológicos em que conseguem absorver, processar e se adaptar em contraste com o perfil atual da geração "X".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar de gestão de pessoas, qualificação, treinamento, capital humano e organização, e ainda sobre a competitividade no mercado, surgiu do interesse em aprimorar os conhecimentos agregados durante a graduação e como a relação dessa estrutura com os novos códigos genéticos e seus impactos buscando demonstrar como a uma relação direta entre eles, e de que forma a boa e/ou a má administração pode impactar no mercado e nos resultados de uma empresa. O Capital Humano sempre será primordial para qualquer organização superar seus limites, e por isso deve ser valorizado, melhorando o rendimento pessoal e alavancando a organização em conjunto.

Diante das pesquisas e aplicação do questionário foi possível verificar como o ambiente o qual as empresas estão inseridas são dinâmicos e complexos, a globalização e os novos métodos de trabalho exige dos gestores, uma nova forma de visualizar tanto o mercado quanto a organização. Respondendo os questionamentos sobre quais adaptações serão necessárias no quadro de funcionários, nas metodologias de trabalho e até mesmo na participação dos funcionários na empresa, uma vez que estes não são visualizados como meros funcionários e sim grandes parceiros da corporação.

Para que as organizações se desenvolvam e obtenha êxito em seus projetos e processos é crucial que efetue investimentos em seu capital intelectual, aplicando as metodologias da gestão de pessoas e as novas técnicas de desenvolvimento de pessoal.

As gerações “X”, “Y” e “Z” ou novos códigos genéticos como chamamos, estão inseridos no mercado de trabalho, na forma em que cada uma dessas com suas habilidades contribuindo e somando para que as empresas obtenham o sucesso esperado, cabe aos gestores de RH, visualizar estes recursos dentro das organização e aplica-los em setores que possam agregar o máximo de conhecimento possível e assim criar um ambiente de compartilhamento mutuo, visando o alcance dos objetivos de ambas as partes.

No momento em que os gestores, administradores e demais pessoas responsáveis pelo processo de pessoas perceberem que o capital humano é crucial para o sucesso da empresa, estes deveram efetivar o devido investimento

na qualificação desses profissionais, não só nos que já são colaboradores, mas também naqueles que serão inseridos na empresa através do recrutamento e seleção. Aos colaboradores cabe reconhecer suas falhas e investir para aprimorar seus conhecimentos e habilidades, sempre com a consciência de sua real importância para empresa e o impacto que este causa com suas ações. Quando houver essa sinergia, entre empresa e colaborador ambos estarão preparados para enfrentar os desafios e exigências do mercado.

Os códigos aqui apresentados em pesquisa, sugere-se novos estudos a serem realizados, já que surgem a cada período uma nova geração, como a “Mobile” que será influenciada pela geração “Y” e “Z” e à qual será ingressada no mercado de trabalho que está em constante mudança, forçado pela era tecnológica, e diversas exigências das partes interessadas, e que ainda, não se apresentam preparadas para receber esta geração.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da Administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de direito comercial. São Paulo: Saraiva. 2004.

COMAZZETTO, Leticia Reghelin, et al. A geração Y no Mercado de Trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**. (DOI: 10.1590/1982 – 3703001352014). Jan/mar. 2016, v.36, n.1, 145 – 157. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf> Acessado em: 25/10/2017 18:43h

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. – 7. Ed.. E ampl. – São Paulo; Atlas, 2000.

DAVEL, E. Gestão com pessoas e subjetividade. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. 1ª. Ed. 5. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. Gestão De Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F. et al. Atração e seleção de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FERREIRA, A. Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: strategies for effective management. Nova York, EUA: Health Care Manager, 2000

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2001.

MEIRELES, Manuel. Teorias da administração: clássicas e moderna. São Paulo: Futura, 2003.

MOBLEY, W. H. Turnover: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992

OGBONA, E. Organization culture and human resource management. In: BLYTON, R; TURNBULL, R (Ed.). *Reassessing human resource management*. Londres: Sage, 1992.

OLTRAMARI, ANDREA POLETO – GESTÃO DE PESSOAS: ARMADILHAS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, SÃO PAULO, ATLAS, 2014

PASCHOAL, L. Gestão de Pessoas nas Micros, Pequenas e Médias Empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro/RJ: Ed. Qualitymark, 2006. 4p.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de Desempenho – Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes. 10ª ed. São Paulo: LTr Editora, 2008

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. 4ª Edição, 2004. São Paulo: Editora Educator.

RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de Pessoas. 2.edd. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul; tradução técnica Reynaldo Marcondes. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, 514p.

VERGARA, S. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

WEISS, D. Entrevista de seleção: como conduzi-la com êxito. 1 ed. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

XAVIER, Ricardo. Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções. 2006. São Paulo: Editora Gente.

APÊNDICES

PESQUISA DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Graduando: Estevam Gonçalves Furtado / Reginaldo Fernandes de Oliveira.

Orientador: Carlos Antônio L. Bitencourt

Questionário:

1) A empresa possui em seu quadro de colaboradores, um Administrador de formação?

() não

() sim

2) Justifique a resposta da pergunta anterior caso tenha respondido sim, favor informar o tempo da empresa

3) Qual o ramo de atividade a sua empresa opera no mercado?

() Comércio e Varejo

() Prestação de Serviços

() Indústria

() Outros

4) Quanto tempo à empresa atua no mercado?

() 01 a 02 anos

- 03 a 05 anos
- 06 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 20 anos ou mais

5) Qual o número atual de colaboradores na empresa?

- 01 a 05
- 06 a 10
- 11 a 20
- 21 a 30
- 31 ou mais

6) Sua empresa possui um setor, ou um gestor ou um especialista em gestão de pessoas?

- sim.
- não.

7) Justifique a resposta da pergunta anterior, informando o por que?

8) A gestão de pessoas é utilizada ao recrutar, selecionar e treinar os candidatos?

- sim.
- não.
- as vezes.

() outro.

9) Justifique a resposta da pergunta anterior informando o por que?

10) Caso tenha respondido **SIM** na alternativa anterior. Responda: Quais foram os resultados alcançados. **(obs: pode ser marcada mais de uma alternativa)**

- () motivação dos colaboradores da empresa
- () satisfação dos clientes
- () maiores e melhores resultados da empresa
- () crescimento do número de novos clientes
- () crescimento do número das vendas
- () outro

11) De quais formas são utilizadas a gestão de pessoas para, gerir e reter colaboradores em sua organização? **(obs: pode ser marcada mais de uma alternativa)**

- () palestras
- () cursos / treinamentos
- () incentivos estudantis / plano de carreira

12) Como você julga a importância da gestão de pessoas dentro de sua organização?

- () nenhuma importância
- () pouco importante

-) muito importante
-) de fundamental importância

13) Observa-se a experiência do recrutado, faixa etária, como diferencial competitivo para o preenchimento de vaga disponível?

-) sim.
-) não.
-) as vezes.
-) outro

14) Justifique a resposta anterior.

15) Sua empresa identifica o perfil das novas gerações "X";"Y" e "Z", para compor o quadro de funcionários?

-) sim.
-) não.
-) as vezes.
-) não conheço as gerações "X";"Y" e "Z".