

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
DIRETORIA DE PROJETOS ESPECIAIS
INSTITUTO DE PESQUISAS SÓCIO-PEDAGÓGICAS**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

ELANE BATISTA DA SILVA

Monografia apresentada para conclusão
do Curso de Pós-Graduação em
Marketing Globalizado

Professores: Nilson Guedes de Freitas

Tijuca

Fevereiro de 2002

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãs, em especial a minha irmã Elizabeth

Aos Mestres

Agradeço aos meus mestres do Curso de Pós-Graduação da Universidade Candido Mendes, por dividirem seus conhecimentos e experiências, para realização deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador Nilson Guedes de Freitas.

“Deus, concedei-me a serenidade para aceitar as coisas que não posso mudar, coragem para mudar as coisas que posso e bom-senso para saber diferenciar entre umas e outras”.

Reinhold Niebuhr.

SUMÁRIO

Relação entre Organizações e Mercados	15
Fases da Colocação de Pessoal	16
Bases do Planejamento de Pessoal	16
Processo de Planejamento de Recursos Humanos	17
Sistema de Recursos Humanos	19
Plano e Política de RH	20
Composição do Quadro de Empregados da Organização	20
Hierarquia das necessidades Humanas	26
Principais Fontes de Recrutamento	32
As Vantagens do Sistema Multifuncional	37
Unisys University – Processo Coeso entre Treinamento e Desenvolvimento	41

RESUMO

A maioria das empresas de pequeno porte, não costuma desenvolver um trabalho técnico na área de recursos humanos e não sabe como isso é importante. A não valorização desta atividade pode causar sérios prejuízos a uma empresa, pois o trabalho cuidadoso de recrutamento e seleção pode gerar diversas vantagens a uma organização, como adequação dos trabalhadores a seus cargos, facilitando a motivação e a produtividade, redução da necessidade de treinamento, redução de rotatividade pessoa, etc.

As grandes empresas já sabem disso e geralmente possuem o seu próprio Departamento de Recursos Humanos, dando subsídio aos seus gerentes, fornecendo assim o máximo de informações possíveis, sabendo que podem contar com a capacidade destes profissionais, que de uma forma competente levam a eles os funcionários solicitados e qualificados. O processo seletivo de pessoal, tornou-se nos dias de hoje, de vital importância para as empresas, visto que os administradores de Recursos Humanos, com seus vastos conhecimentos e planejamentos, são capazes de colocar excelentes profissionais nas vagas em aberto.

Diversos motivos levam uma organização a solicitar um novo funcionários, seja por motivo de demissão, saída voluntária, falecimento, aposentadoria, ou mesmo uma promoção. Com uma revisão de objetivos e estratégias organizacionais, o processo se inicia. É preciso primeiro, saber das necessidades futuro de pessoal, quando começa a procura dos candidatos. Isto feito, após uma bateria de testes, é possível se identificar o profissional mais qualificado para a devida vaga. É importante também, que a empresa ofereça recursos para que o funcionário sintam-se valorizado e estimulado profissionalmente, e em consequência deste entrosamento, poderá se observar uma evolução maior entre patrão e empregado, derivando daí, grande vantagens para ambos.

APRESENTAÇÃO

O trabalho aqui apresentado consiste em explicar os conceitos atualizados de Recursos Humanos, na área de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

Embora estejamos entrando em um novo milênio, muitas empresas encontram-se despreparadas para encontrar profissionais competentes no mercado de trabalho, ou mesmo para treinar seus próprios funcionários corretamente, como poderemos observar adiante.

Os setores de Recursos Humanos foram criados exatamente para dar às empresas a assistência necessária, colocando a pessoa certa no lugar certo. É fundamental para o crescimento de qualquer organização, o processo seletivo de pessoal, e com certeza, a chave do sucesso é ter um bom planejamento e conhecimento dos administradores de Recursos Humanos.

O meu objetivo é exatamente demonstrar nas páginas que se seguem, todo o processo de seleção utilizado para se conseguir bons profissionais à áreas correspondentes, colaborando também desta maneira para a evolução da empresa.

INTRODUÇÃO

As empresas, assim como o Brasil, tropeçam em estruturas obsoletas, visões antiquadas e hábitos poucos virtuosos. Apesar do discurso moderno, muitas ainda mantêm um estilo antigo e gerir pessoas, um estilo que não visa a ajudar o crescimento dos subordinados e dos pares.

Estamos às portas do século XXI, pôr mais que pareça absurdo, ainda encontramos organização totalmente despreparadas para lidar com aqueles que se destacam através de seus talentos.

Seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento.

Recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa. O objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos.

Seleção é um atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva. O objetivo da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

Além de servir para obter informações sobre outra pessoa, uma entrevista é o principal método de seleção em uma empresa, e é através dela que a empresa escolhe seus futuros funcionários.

A importância deste Tema, reside exatamente na possibilidade de se provocar uma reflexão e análise em nosso posicionamento enquanto selecionador, no que se refere à mão de obra qualificada, ou seja, seleção de pessoas como Planejamento Estratégico da Organização.

A Monografia apresentada, mostrará basicamente uma pesquisa bibliográfica, dividida em três partes, 1º parte falará sobre afinal, trabalho ou Emprego?, a 2ª parte que falará sobre Recrutamento e Seleção de Pessoal, Passado, Presente e Futuro e finalizando com a 3ª parte que é Práticas diferenciadas de Recrutamento e Seleção de Pessoal – Um estudo de caso na Unisys, visando desenvolver um encadeamento lógico de raciocínio e sistematização do tema proposto.

1. AFINAL, TRABALHO OU EMPREGO?

1.1 OS CONCEITOS DE TRABALHO E EMPREGO NO PRÓXIMO MILÊNIO

O mundo dos negócios vive hoje, sob o impacto de um regime competitivo sem precedente, em que o cliente assume a figura de um ser renovado, disputadíssimo, com exigências de rei. Qualidade e preço baixo passam a ser obrigação em que quase todos os mercados. As empresas, no afã de atendê-las em suas demandas, buscam, a todo custo, aumentar a produtividade e garantir suas margens de lucro – reduzem estruturas hierárquicas, desfazem negócios não lucrativos e focam as atividades que tenham maior capacitação.

Infelizmente, todo este movimento produz um impacto desempregador a curto prazo; em essência, ele reflete os ajustes do fim de uma era – a industrial - e o início de uma nova era – a do conhecimento. A final, leva algum tempo para a sociedade e os negócios absorverem todas as mudanças. Para sobrevivermos a este processo é essencial que compreendamos o impacto de algumas tendências que vieram para ficar e que subverterão toda a lógica anterior que norteava a questão do emprego.

1.2. FIM DA CARREIRA GARANTIDA EM UMA MESMA EMPRESA

A estrutura fixa das empresas será muito menor do que no passado, a demanda pôr emprego, tal como conhecimento, deverá concentrar-se neste setor.

Mas, ainda assim, as necessidades das empresas e das pessoas neste ambiente de intensas mudanças serão tão dinâmicas que mesmo este pequeno grupo encontrará dificuldades enormes em permanecer num mesmo lugar durante muito tempo. Este é um fator que impactará sobretudo os jovens universitários que estarão se formando nos próximos não haverá garantia de emprego fixo para todos.

1.3. O GRANDE EMPREGADOR SERÁ A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Como pequenos satélites, um universo cada vez maior de pequenas e médias empresas gravitará em torno dos grandes, provendo os serviços e produtos de que elas necessitarão mas que, por decisão estratégica, serão delegados aos empregadores que demonstrarem maior agilidade e competências. Empreender negócios se tornará uma capacitação altamente requisitada no mundo futuro – será muito importante que o jovem do futuro adquira essa capacitação durante sua formação.

1.4. PARA JUSTIFICAR SUA EXISTÊNCIA, AS ATIVIDADES DEVERÃO AGREGAR VALOR PERMANENTE

Atividades repetitivas, sem criatividade, cederão lugar a sistemas automatizados, serviços de intermediação tenderão a ser eliminados. Em pouco tempo, quem não criar novos calores para o cliente será substituído por outra alternativa.

1.5. O NOVO MUNDO DO TRABALHO EXIGIRÁ NOVAS CAPACITAÇÕES

A grande capacitação do futuro será saber lidar com pessoas – liderar, trabalhar em equipe, estabelecer, cumprir metas e compromissos, negociar, garantir o tempo. O conhecimento técnico relativo a uma função específica será uma exigência obrigatória, mas diferencial mesmo virá da capacidade de o profissional efetivamente fazer acontecer seus objetivos e atribuições.

1.6. OS PROFISSIONAIS DEVERÃO DESENVOLVER SUA PRÓPRIA ESTRATÉGIA DE OCUPACIONALIDADE

Mais do que empregabilidade (um conceito ligado a existência de emprego), a ocupacionalidade deverá ser o objetivo de trabalho de todos: Monitorar

as necessidades dos clientes, antecipar suas novas prioridades, desenvolver as capacitações que permitirão atendê-los e traçar estratégias que viabilizarão a demanda por suas competências.

Segundo estas regras básicas, os seres humanos poderão aproveitar as inúmeras oportunidades que surgirão neste mundo desconhecido. Afinal, quanto maior for a integração mundial na economia global, maior será a capacidade de comunicação entre as pessoas; quanto mais o mundo for dominado e mudado por inovações tecnológicas, maior será a necessidade de uma contrapartida humana criativa. Na próxima era, o conhecimento deverá ser o principal recurso estratégico, mas a inovação se tornará sua principal atividade econômica. Esta é, portanto, a essência da ocupacionalidade do futuro – ser inovador.

“O emprego estará condenado à morte, mas o trabalho viverá. Não haverá mais aquela tarefa contínua, exercida por uma pessoa numa empresa por muito tempo. As pessoas trabalharão em projetos, na empresa ou em casa. Terminado o projeto, elas poderão partir para outro, na mesma empresa ou em outra”.

José Pastore,

Professor da Universidade de São Paulo.

2.RECRUTAMENTO & SELEÇÃO DE PESSOAL

2.1. O PRESENTE, O PASSADO E O FUTURO

Durante o final do século XVIII, o mundo presenciou a evolução de uma agrária, de trabalho em casa, para troca básica do auto-emprego, para empregos em metalúrgicas, ferrovias e outras fábricas grandes. Esta nova forma de trabalho envolvia participar em apenas uma etapa do produto acabado, em oposição ao “velho” modo de ser responsável pelo produto total.

Esse novo ambiente criou a divisão de trabalho e a necessidade da administração de pessoas no cenário organizacional, ocasionando assim a formação de especialistas em áreas como a de contratação de pessoal e a de segurança industrial.

O período de 1900 à 1940 foi marcado pelo crescimento e o desenvolvimento de grandes organizações, tipo fábricas, e de seus programas para o pessoal, a criação de muitas leis especiais, e o surgimento de princípios da ciência social para guiar a administração de recursos humanos.

Frederick W. Taylor foi fundador da Administração científica, Taylor introduziu métodos como os estudos de tempo e ação, salários incentivadores e medidas de eficiência técnica.

Segundo Taylor cada homem deveria aprender como abrir mão de seu próprio modo particular de fazer as coisas, ajustar seus métodos para os muitos padrões novos, e se acostumar a receber e a obedecer instruções que envolvam detalhes, grandes ou pequenos, os quais, no passado, foram deixados para seu próprio julgamento.

“O homem certo no serviço certo”.

Taylor, 1911.

A partir de 1920 durante a 1ª guerra mundial, iniciou-se o processo de seleção, através do exército americano com seus testes para recrutar e selecionar

oficiais. A administração dos recursos humanos evoluiu, no último século, de aspectos limitados, como contratar uma série de necessidades. O recrutador de hoje atacam a visão mais ampla no recrutamento e seleção de pessoal.

A administração de recursos humanos tem passado pôr transformações , na década de 70, o trabalho dos administradores de RH era manter sua empresas fora dos tribunais de justiça e estar de acordo com as regulamentações que ocorreram naquela ocasião.

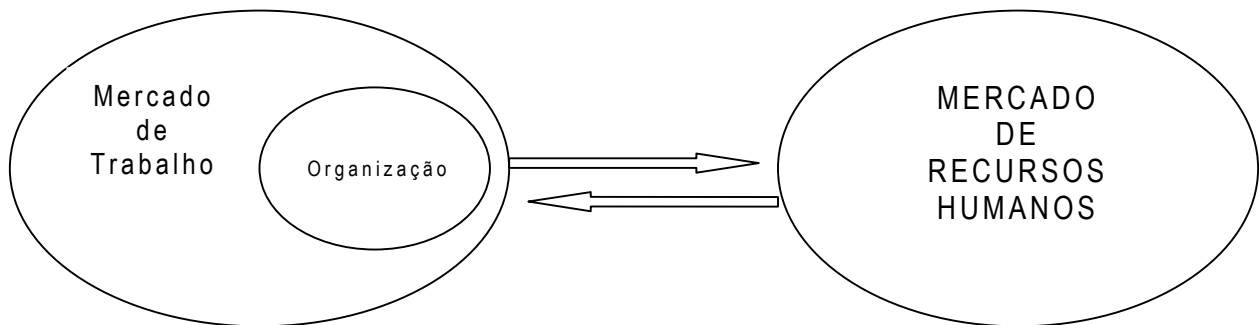
Na década de 80, os administradores de RH tiveram desafios de resolver problemas de custos nos quadros de funcionários relacionados a fusão, aquisição e downsizing.

Hoje, caracteriza-se por questão econômicas relacionadas a um local de trabalho cada vez mais global e competitivo, conseguir o tipo e número certo de pessoas no momento certo, pode até parecer bastante simples, mas satisfazer às necessidades de quadro de pessoal da empresa exige planejamento estratégico de recursos humanos: que é uma atividade estratégica que deriva dos planos da organização.

Pessoas e organização convivem com um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros, ou seja, os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

RELAÇÕES ENTRE ORGANIZAÇÕES E MERCADO

Oferta de vagas e oportunidades
Salários oferecidos
Benefícios oferecidos
Imagem transmitida, etc.



Reação às vagas e oportunidades
Reações aos salários oferecidos
Reação aos benefícios oferecidos
Imagem percebida

“Com capital, podemos construir prédios, mas para construir uma empresa precisamos de pessoa”.

Thomas J. Watson, fundador da IBM.

Para alcançar seu potencial máximo, qualquer organização precisa ter, o tempo todo as pessoas certas para fazer o trabalho exigido, isso só poderá ocorrer, através do planejamento de recursos humanos. A pessoa certa no lugar certo gerará um ambiente capaz de propiciar que o indivíduo contribua com sua criatividade, talento e motivação, para o alcance dos objetivos organizacionais.

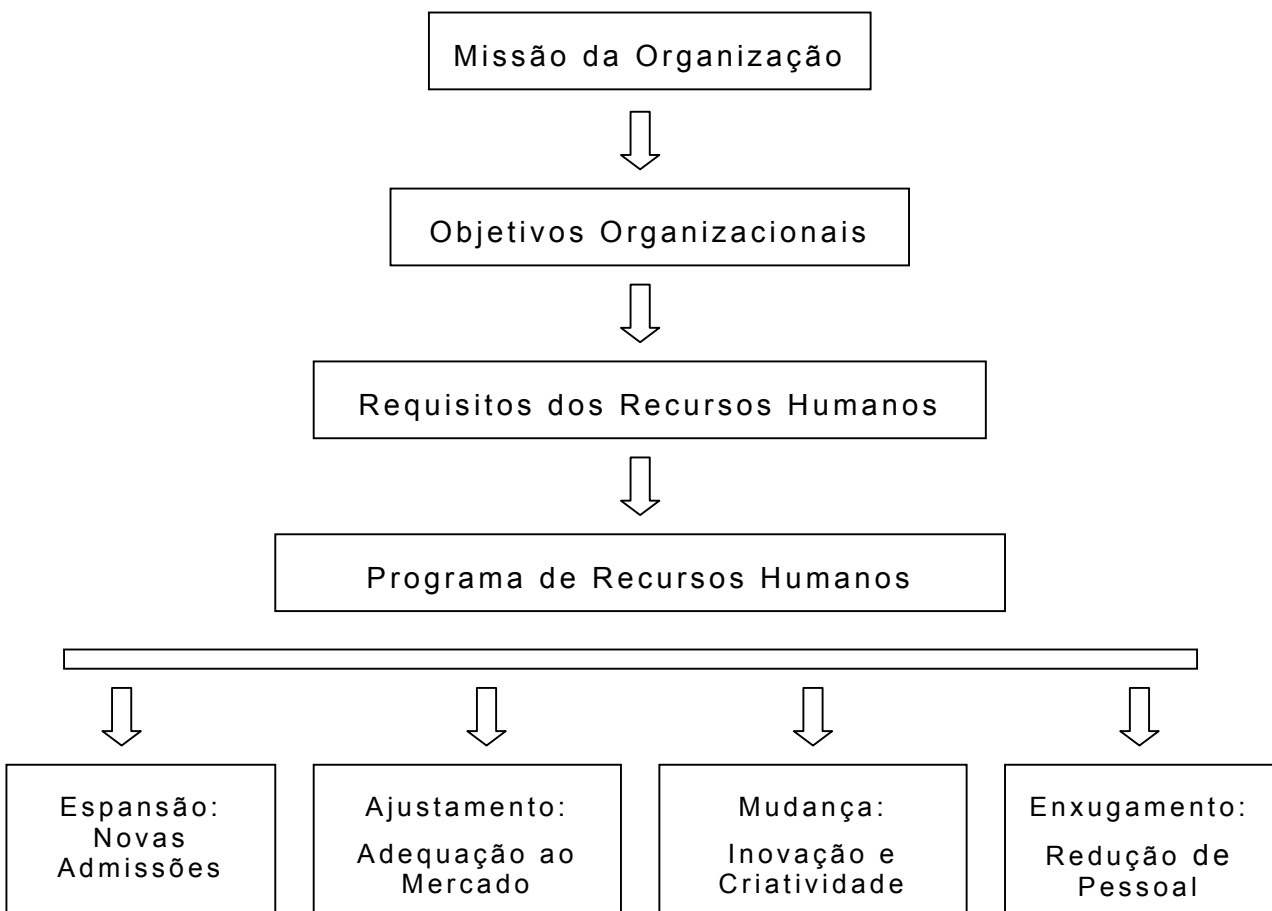
Esse processo com uma revisão dos objetivos e estratégias organizacionais, é que vai estabelecer as necessidades de recursos humanos e

suprimentos de mão-de-obra ambos dentro e fora da organização. Colocação de Pessoal é o passo que a organização mantenha sempre as pessoas certas nos lugares é o passo que a organização mantenha sempre as pessoas certas nos lugares certos e nos momentos certos, e consiste no Planejamento, Recrutamento, Seleção e Integração de Pessoal.

FASES DA COLOCAÇÃO DE PESSOAL

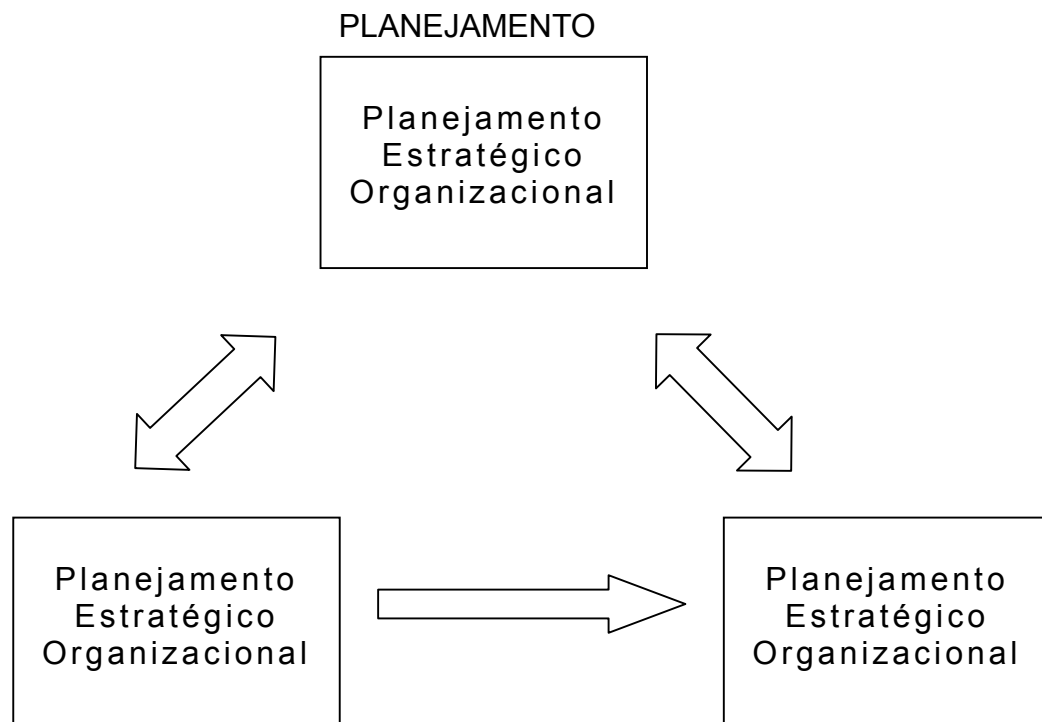
Planejamento De Pessoal	Recrutamento de Pessoal	Seleção de Pessoal	Integração de Pessoal
-------------------------------	-------------------------------	--------------------------	-----------------------------

BASES DO PLANEJAMENTO DE PESSOAL



No planejamento de recursos humanos os administradores de RH precisam conhecer de negócios da organização para garantir que o número e os tipos certos de pessoas estão disponíveis, qual é o direcionamento da empresa, de que negócios pretende participar e qual é o crescimento esperado no futuro.

2.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



- Mercado de trabalho
- Tecnologia
- Legislação
- Competição
- Economia
- Previsão de demanda
- Oferta de mão de obra interna
- Oferta de mão de obra externa
- Análise de cargos

Depois de realizado o planejamento a organização conduz a programação de atividades específicas de recursos humanos, tais como recrutamento, treinamento, demissões, avaliação de desempenho, sistema de recompensas.

Planejamento Estratégico Organizacional

- Recrutamento e empregados
- Seleção de empregados
- Recolocação
- Treinamento e desenvolvimento
- Avaliação de desempenho
- Sistema de recompensas
- Relações trabalhistas

As atividades de recursos humanos são avaliadas para que se determine se elas estão produzindo os resultados necessários para contribuir para os planos de negócios da organização.

Planejamento Estratégico Organizacional

- Produtividade
- Qualidade
- Inovação
- Satisfação
- Rotatividade
- Absentéismo
- Saúde

O processo começa com uma revisão dos objetivos e estratégias organizacionais, isso estabelece a moldura de referência para a previsão das necessidades de recursos humanos e do suprimento de mão-de-obra ambos dentro e fora da organização.

O processo de planejamento deve ajudar os gerentes a identificar exigências de pessoal, avaliar a força de trabalho existente e determinar quais acréscimos e ou substituições são necessários para atender necessidades futuras.

Vejamos a relação entre Planejamento, recrutamento e Seleção de Pessoal:

- **Planejamento de Pessoal:** procura estimar as necessidades futuras de pessoal e sem ele torna-se difícil a missão do recrutamento interno, pela falta de tempo no desenvolvimento do funcionamento do funcionário com potencial para a promoção.
- **Recrutamento de pessoal:** procura candidatos para ocuparem as vagas exigentes.
- **Seleção de Pessoal:** identifica o candidato mais qualificado entre aqueles recrutados.

Numa organização dinâmica as vagas surgem por diversos motivos tais como: dispensas do empregador (demissões), pedidos de demissão (saídas voluntárias – demissionários), mortes, aposentadorias, promoções, e essas vagas podem ser supridas internamente, através de promoções ou transferências ou exatamente, por novas contratações, vejamos abaixo a dinâmica da entrada e saída de pessoal de uma organização.

Não poderemos falar sobre Recrutamento e Seleção de Pessoal isoladamente do sistema de Recursos Humanos. Mas o que vem a ser sistema de RH? O recrutamento e a seleção fazem parte do macro – sistema denominado de Planejamento. A atividade de Seleção de Pessoal somente tem sentido em qualquer organização que pensa sério nos seus colaboradores, numa organização que não tem uma política de valorização de seus funcionários, provavelmente, também não terá um plano de carreira, um sistema justo de avaliação, treinamento e sistemas de apoio.

2.3. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

A organização que oferece um plano efetivo de recursos humanos, consegue recrutar mais facilmente e manter pessoal qualificado, motivado e principalmente produtivo.

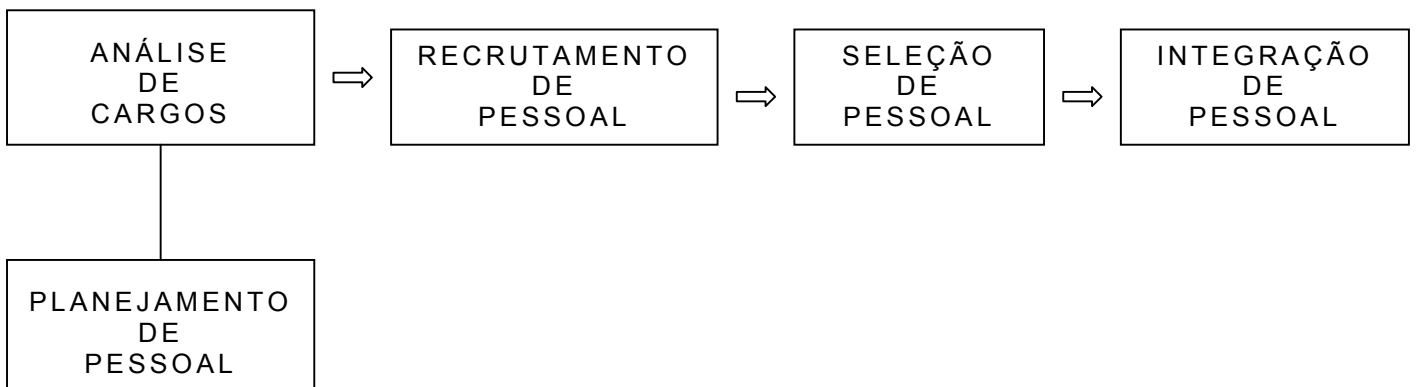
Quais são os planos que ajudam na atração e retenção de pessoal na organização?

Poderemos citar vários planos, dentre os quais podem estar uma política de valorização do homem na empresa, um bom programa de carreiras, uma política de desenvolvimento e treinamento.

PLANOS E POLÍTICAS DE RH

- Política de valorização do homem
- Plano de carreiras
- Salários justos
- Benefícios
- Avaliação de desempenho justo
- Treinamento e desenvolvimento
- Chefias treinadas – Líderes treinados
- Programa de qualidade total
- Serviço social
- Medicina e segurança no trabalho
- Integração homem X empresa
- Segurança no emprego

2.4. COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE EMPREGADOS DA ORGANIZAÇÃO



No Brasil, a maioria das organizações são de pequeno porte e não costumam desenvolver um trabalho técnico nesta área, sendo o recrutamento e seleção executado de maneira empírica. A não valorização desta atividade traz prejuízos às organizações. Ao contrário, o desenvolvimento de um trabalho cuidadoso de recrutamento e seleção pode gerar diversas vantagens para a organização, como as a seguir relacionados:

- Adequação dos trabalhadores a seus cargos, facilitando a motivação e a produtividade;
- Conhecimento das características pessoais, do potencial e das limitações dos trabalhadores;
- Estabelecimento de uma relação duradoura entre a organização e os trabalhadores;
- Redução do turnover (rotatividade de pessoal – excesso de demissões);
- Redução das necessidades de treinamento.

Por outro lado, um processo de recrutamento e seleção mal desenvolvido pode provocar as seguintes consequências;

- Comprometimento de todo o trabalho da área de Recursos Humanos, pois, se uma pessoa está ocupando um cargo inadequado às suas características todos os esforços de desenvolvimento e motivação, bem como programas de planejamento de carreiras, avaliação de desempenho e outros correlatos tenderão a ser pouco eficazes.
- Baixa produtividade, devido à inaptidão e ou desinteresse do empregado;
- Insatisfação e desmotivação;
- Demissões, com suas consequências, gastos com rescisão, investimento em novo processo seletivo, dispêndio com o treinamento dos novos contratados e custo psicológico elevado para outros empregados (estes tendem a posicionar-se a favor dos demitidos e a temer pelo próprio futuro na organização).

2.5. PROCESSO DE RECRUTAMENTO

A seguir relacionado as principais etapas do processo de recrutamento:

- 1) **Solicitação dos órgãos clientes** – Quem dá início ao processo de recrutamento são gerentes dos diversos órgãos da organização, no momento em que, percebendo a necessidade do preenchimento de um determinado cargo, acionam o setor responsável para a abertura do recrutamento. Essa necessidade pode ser gerada tanto saída de algum empregado do setor, por motivo de promoção, demissão, aposentadoria e outras causas ou pelo surgimento de uma nova necessidade em termos de recursos humanos.
- 2) **Aprovação pela Diretoria:** quando se trata da reposição pela saída de um empregado, este passo pode ser dispensado, mas quando há aumento no quantitativo de empregados faz-se necessário a autorização da gerência superior da organização, que é quem, normalmente, assume a responsabilidade pelo controle dos dispêndios globais com pessoal.
- 3) **Verificação dos requisitos para o preenchimento do cargo:** Com a análise de cargos que é essencial na atividade de recrutamento e seleção de pessoal, que é o estudo ordenado de exatamente o que é feito, quando, onde, como, porque e por quem nas funções existentes ou novas.

A análise de função dá informações úteis que podem então ser usadas para escrever e ou atualizar as descrições de funções, são declarações escritas de deveres e responsabilidades das funções. A informação pode também ser usada para criar especificações de função, listas das qualificações, educação, experiência e habilidades necessárias que devem ser satisfeitas por qualquer pessoa a ser contratada ou colocada em uma determinada função.

A análise de cargos é um componente fundamental do planejamento de recursos humanos, ele realiza duas coisas:

- 1) **Descrição de cargos:** descreve ao administrador de RH a própria função: as tarefas, os deveres e as responsabilidades essenciais que estão envolvidas no desempenho da função.
- 2) **Especificação de cargos:** descreve os talentos, os conhecimentos, as habilidades e outras características necessárias ao desempenho do cargo.

VANTAGENS

- A análise de cargos fornece a informação que virtualmente toda a atividade de recursos humanos exige.
- Auxilia nos programas essenciais de RH: recrutamento, treinamento, seleção, avaliação e sistema de recompensas.
- Auxilia a aumentar o valor que os empregados dão à organização, já que esclarece o que é realmente exigido para um desempenho eficaz.

DESVANTAGENS

- Sem uma análise de cargo completa, as organizações não terão como se defender com sucesso nos processos que envolvam rotinas trabalhistas.
- 3) Levantamento dos cadastros de Recursos Humanos:** algumas organizações optam por manter cadastros com pessoas pré-selecionadas para a contratação quando houver necessidade, também conhecidos como "cadastro reserva". Se a organização adotar essa prática, tal cadastro deverá ser consultado. Se houver um candidato já selecionado, aguardando vaga no cargo em questão, ele será chamado sem que seja necessária a abertura de novo processo de recrutamento.
- 4) Preparação do processo seletivo:** Essa etapa do processo de recrutamento dividi-se em três sub-etapas:
- a) Definição dos critérios e procedimentos para a seleção:** trata-se de um concurso público, deverá ser elaborado o edital de seleção. Caso contrário, há que se definir, ainda que de maneira menos formal, como vai se dar a seleção, pois os princípios básicos que nortearão a mesma deverão constituir-se em subsídios para o planejamento do processo de recrutamento.
 - b) Definição de fonte de recrutamento:** fonte é o local, a instituição ou o grupo social onde pretende-se buscar os potenciais candidatos. São recrutados na própria empresa, e a externa que os candidatos são recrutados no mercado de trabalho.

2.6. PRINCIPAIS FONTES DE RECRUTAMENTO

RECRUTAMENTO INTERNO

- Apresentação espontânea;
- Através de funcionários;
- Intercâmbio com outras companhias;
- Classificados em jornais da organização;
- Classificação em revistas da organização;

RECRUTAMENTO EXTERNO

- Escolas;
 - Casa aberta;
 - Entidades governamentais;
 - Placa na portaria da organização;
 - Agências de emprego;
 - Panfletos;
 - Congressos e convenções profissionais
- ✓ **Definição do meio** - Meio é instrumento utilizado para comunicar-se com os candidatos em potencial. Podemos citar como exemplos: anúncios em jornais, cartazes, cartas, telegramas, conferências em universidades e contatos pessoais com sindicatos e órgãos de classe. A escolha do meio a ser utilizado deve ser efetuada considerando-se a rapidez, economia e qualidade proporcionadas e adequação à fonte escolhida.
- ✓ **Elaboração do material de divulgação** - Após a escolha do meio de recrutamento deve ser preparado o material a ser utilizado na veiculação da mensagem (redação da carta, elaboração do cartaz,). É preciso que se tome bastante cuidado nesta etapa, para que as informações sejam claras e precisas e que sejam apresentados estímulos à apresentação dos candidatos. Devem constar do texto do material, em destaque, qual a função para qual está voltado o

recrutamento, o que se pede dos candidatos (escolaridade, experiências) e que a empresa oferece (principais benefícios e, se for o caso de cargos mais simples - nos mais elevados não se usa - o salários inicial). O correto entendimento pelos candidatos destas questões evitará que se inscrevam pessoas que não atendem aos requisitos mínimos estabelecidos ou que não estão interessadas na condições oferecidas.

- ✓ **Recebimento das inscrições** : um dos cuidados fundamentais que precisam ser observados nesta etapa é a escolha de um local adequado à recepção das inscrições, que deve ser amplo e, quando trata-se de recrutamento com previsão de grande número de inscritos ser efetuado fora das instalações da empresa para não interferir nas rotinas da mesma. Uma boa medida é dividir os candidatos em grupos, marcando a inscrição de cada um para dias ou horários diferentes, para que não haja sobrecarga de trabalho e tumultos no dia (a divisão pode ser efetuada, por exemplo, pela ordem alfabética). No ato da inscrição o candidato deve preencher uma ficha com as informações básicas que serão úteis ao desenvolvimento e controle do processo seletivo. Uma parte destacável desta ficha deve ser entregue ao candidato, devendo constar na mesma o nome do candidato, sua identidade, o número da inscrição e da data, local e horário onde ele deverá apresentar-se para a primeira etapa do processo seletivo.

O que motiva um profissional a se candidatar a uma vaga em uma empresa?

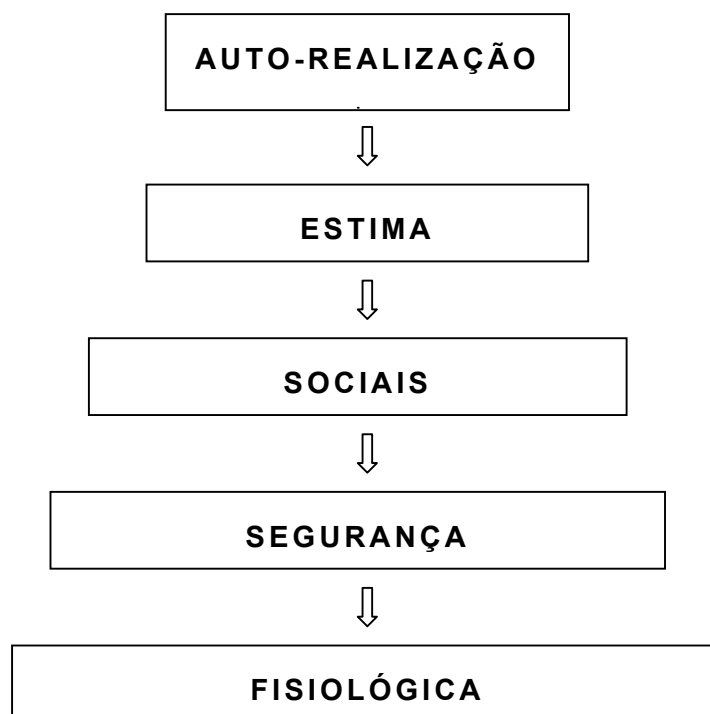
Salário, benefícios, desafios, desenvolvimento profissional, status, ambiente físico e social, segurança? Se pensarmos conforme Maslow com sua teoria, veremos que esses fatores irão variar de pessoa para pessoa, mas as necessidades humanas podem ser resumidas em cinco categorias:

- ✓ **As necessidades fisiológicas**: que assumem um papel de suma importância quando são satisfeitas, são as necessidades de alimentação, repouso, abrigo, etc. Se transportarmos essas necessidades para a empresa, poderemos defini-las como a necessidade de salário compatíveis (que possibilitem a satisfação dessas necessidades), ambiente de trabalho adequado (limpo, arejado, oferecendo comodidades básicas).
- ✓ **As necessidades de segurança**: Neste caso o indivíduo passa a ver essa necessidade como fator motivador, pois é a necessidade de auto-estima

- ✓ **Necessidades de auto-estima:** De satisfação do ego mais complexas e difíceis de serem realizadas. São as necessidades de respeito, amor, reconhecimento, autoconfiança. Traduz-se na organização, pela necessidade de reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado, oportunidade de se necessário provoca no indivíduo sentimentos de poder, prestígio e autoconfiança.
- ✓ **As necessidades de auto-realização:** É a necessidade de desenvolvermos Todo nosso potencial, buscando o autodesenvolvimento e a satisfação de nossos ideais mais profundos, e assume um papel infinito. Dentro da organização, seria a busca constante do autodesenvolvimento, do aprimoramento profissional, realização de trabalhos, inéditos ou seja, realização do máximo de potencial individual, sem provar nada a ninguém.

Mas como utilizar a teoria de Maslow no Recrutamento?

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS



Basta passarmos a analisar o conjunto de necessidades mais sentidas nas pessoas que ocupam cargos mais simples, no nível operacional. Se a empresa

oferece bom salário inicial e um ótimo plano de benefícios, se ressaltado no recrutamento, irá incentivar pessoas a se candidatarem às vagas, uma vez que isso satisfaz suas necessidades. Pessoas que ocupam cargos mais elevados podem ser motivados a trabalhar em uma que propicie a elas desafios, status, poder, ganhando até o mesmo salário que hoje elas percebem.

RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento é classificado como interno quando a necessidade de recursos humanos é suprida por um empregado da própria empresa, através de transferências ou promoção. Para que haja esse tipo de recrutamento é preciso que a empresa mantenha um cadastro atualizado de seus colaboradores, pois é necessário analisar o desempenho dos candidatos desde o seu ingresso da empresa até o momento atual.

INSTRUMENTOS NECESSÁRIOS AO RECRUTAMENTO

- ✓ Planejamento de pessoal
- ✓ Análise de cargos
- ✓ Política salarial
- ✓ Avaliação de desempenho
- ✓ Avaliação de potencial
- ✓ Plano de carreiras
- ✓ Treinamento

A desvantagem do recrutamento Interno é a exigência de potencial dos candidatos, para promoção, caso as organizações não ofereçam oportunidades, o empregado pode sentir-se desmotivado, provocando a apatia, desinteresse ou desligamento da organização, conflito de interesses, limitação às políticas e diretrizes da organização.

RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento é denominado externo quando as empresas vão buscar no mercado candidatos para suprir a sua necessidade. O recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no que se refere à idéias renovadoras para a organização.

São fontes do recrutamento externo, o arquivo de currículos ou cadastro candidatos que já participaram de outras seleções, funcionários da empresa que indique um amigo sindicatos , anúncios em jornais, universidades, agências.

A vantagem do Recrutamento Externo é a possibilidade de renovação de idéias ma empresa, as eventuais insatisfações dos candidatos reprovados não terá

- a) maiores conseqüências sobre a organização, reduz a necessidade de treinamentos de adaptação ao cargo, pois, podem ser selecionadas com uma sólida experiência no mesmo, não desfalca a lotação de outro órgãos da empresa, não exigindo, portanto, a abertura de processos seletivos complementares.

A desvantagem do Recrutamento Externo é que é mais demorado, por exigir um tempo de divulgação e contar com maior número de candidatos, é mais caro, devido aos investimentos em divulgação externa a ao maior número de candidatos, os candidatos são desconhecidos pela organização, pode gerar frustração nos empregados, que se vêem sem perspectivas de ascensão.

RECRUTAMENTO MISTO

Na prática as organizações nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo, ambos se complementam e se completam, ao fazer um recrutamento interno , o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se é substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Por outro lado, que se faz recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte

devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Em fase das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das organizações, o recrutamento misto, ou seja aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

O recrutamento misto pode ser utilizado em três alternativas:

- a) Inicialmente , recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desajáveis, a empresa está mais interessada na entrada de pessoal qualificado.
- b) Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis a empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes, não havendo `a altura parte para o recrutamento externo.
- c) Recrutamento externo e interno , é o caso em que a empresa está mais preocupadas com o preenchimento de vaga existente, com isto a empresa assegura-se de que não está descapitalizando seus recursos humanos, ao mesmo tempo em que cria condições de saída competição profissional.

SELEÇÃO DE PESSOAL

A seleção é a escolha , dentre um grupo de empregados em potencial, da Pessoa específica para a determinado cargo , a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa. A seleção visa solucionar dois problemas básicos, adequação do homem ao cargo, e deficiência do homem no cargo. Todo o critério de seleção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. Há enorme gama de diferenças individuais, tanto como psicológicas.

As pessoas diferem tanto na capacidade para aprender uma tarefa como no nível de realização da mesma após a aprendizagem. A seleção passa a ser configurada como um processo de comparação e da decisão.

SELEÇÃO UM PROCESSO DE COMPARAÇÃO

A seleção deve ser tomada como um processo realista de comparação entre duas variáveis, os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos. A primeira é formada pela análise e descrição do cargo e a Segunda é obtida por meio de aplicação de técnicas de seleção.

O padrão de comparação, é sempre um modelo que contém as especificações e medidas solicitadas ao fornecedor. Se os produtos ou as matérias-primas estão com o padrão, serão aceitos e encaminhados ao órgão requisitante, se porém, as medidas e as especificações estiverem além do nível de tolerância exigido, os produtos e as matérias-primas ao fornecedor.

SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE DECISÃO

Uma vez feita a comparação entre características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelo candidato, pode acontecer que vários tenham condições aproximadamente equivalentes para serem indicados ao órgão requisitante. O órgão de seleção pode apenas prestar serviço especializado, aplicar técnicas de seleção recomendada aqueles candidatos. A decisão é sempre do órgão requisitante. A seleção é responsabilidade de linha e função de Staff. O processo de decisão, a seleção de pessoal comporta três modelos de comportamento.

- a) Modelo de colocação, quando não inclui a categoria de rejeição, há um candidato para uma vaga.
- b) Modelo de seleção, quando existem vários candidatos e apenas uma vaga.
- c) Modelo de classificação, cada candidato é comparado com os requisitos exigidos.

Ocorrem duas alternativas: ser aprovado ou rejeitado. Se rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos, advindo daí a denominação, o candidato será posicionado no cargo mais adequado às suas características.

TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Existem diversas técnicas que podem ser empregadas para a seleção de pessoal, normalmente utiliza-se uma combinação de várias destas técnicas num processo, considerando que cada uma é mais apropriada para aferir um tipo de qualificação na requisição do empregado, preenchidos pelo chefe direto.

- 1) Análise do cargo no mercado, quando se trata de algum cargo novo, existe a alternativa de verificar, em empresas similares, cargos comparáveis.
- 2) Hipótese de trabalho, uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante.

A partir dessas informações, órgão de seleção tem condições de convertê-las para sua linguagem de trabalho.

ESCOLHA DAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Obtidas as informações, o passo a se seguir é a escolha das técnicas de seleção mais adequadas ao cargo.

- 1) Entrevista de seleção.
- 2) Provas de conhecimentos ou capacidade.
- 3) Testes psicométricos.

- 4) Testes de personalidade.
- 5) Técnicas de simulação.

2.8 PRINCIPAIS FONTES DE RECRUTAMENTO

A entrevista pessoal é a técnica de seleção que mais influencia a decisão final. Deve ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa realmente produzir os resultados esperados.

A entrevista é um sistema de comunicação de cinco elementos fundamentais:

- 1) Fonte, tem origem na mensagem;
- 2) Transmissor, transforma a mensagem em palavras, gestos ou expressões;
- 3) Canal ou dois canais, palavras faladas e gestos;
- 4) Instrumento de decifração, podem interpretar as mensagens de modo diferentes.

PONTOS DA ENTREVISTA

Preparação, as entrevistas de seleção devem Ter algum tipo de preparação. O seu grau de preparação pode variar, mas deve ser suficiente para determinar:

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

Na entrevista de seleção, o entrevistador deve se informar a respeito dos requisitos necessários ao cargo

Ambiente para uma entrevista pode ser de dois tipos:

- a) Físico, o espaço deve ser privado e confortável,
- b) psicológico, o clima deve ser ameno e cordial.

Antes de ser iniciada, a entrevista pode sofrer influências, uma boa entrevista implica a observância de vários pontos:

- a) deve ser realizada em atmosfera agradável e em sala limpa, confortável, isolada e em ruídos.
 - b) Deve se de natureza particular.
 - c) A espera é inevitável, um número suficiente de poltronas e cadeiras deve ser providenciado. A sala de espera deve ser suprida de jornais, revistas e literatura.
 - d) Toda entrevista tem um propósito que deve ser determinado antecipadamente.
- O estado prévio de informações á respeito da função e do candidato auxiliará sobremaneira a entrevista

processamento da entrevista, é a entrevista propriamente dita, etapa em que se obtém a informação desejada, por ambos os componentes, o entrevistador e o candidato.

A entrevista é padronizada ou dirigida, quando o entrevistador segue um roteiro estabelecido, utilizando geralmente um formulário , que segue a ordem proposta de emprego e onde estão anotados os itens a verificar, faz perguntas ao candidato e registra no formulário, com o nível de profundidade que a entrevista pode permitir.

A entrevista livre é criticada pela sua consistência relativamente baixa. O entrevistador provoca estimulação por meio de perguntas. Não se deve dar oportunidades ao candidato de fazer com que se tenha uma idéia errada sobre o corpo.

Na entrevista propriamente dita, podemos distinguir dois aspectos bastantes significativos:

- Conteúdo da entrevista, que é o conjunto de informações.
- Comportamento do candidato, que é a maneira pela qual reage dentro daquela situação.

O entrevistador deve abordar ambos os aspectos, o material e o forma Encerramento , a civilidade faz certas solicitações, existe uma necessidade semelhante para seu encerramento:

- O entrevistador deve fazer sinais para demonstrar o fim da entrevista.
- O entrevistador deve receber algum tipo de informação quanto a sua ação futura.

A avaliação do candidato, quando deixa a sala, a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória, tem que imediatamente empreender as informações.

A entrevista é um instrumento de comparação muito utilizado no processo muito utilizado no processo de seleção. Alguns expressa opinião contrária à dispensa da entrevista. E há empresas que sugere a entrevista junto com outras de técnicas de seleção. Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade visam avaliar objetivamente o grau de noções.

Quanto à maneira, as provas ou testes podem ser: orais, escritos e de realização:

As provas subjetivas ou tradicionais são as que abrangem poucos itens:

Vantagens das provas tradicionais:

- Cobrem intensamente uma área de conhecimentos.
- Apreciam a capacidade de organização de idéias
- Revelam requisitos difíceis de serem apreciados
- Oferecem um julgamento subjetivo

Desvantagens das provas tradicionais:

- Correção difícil, subjetiva e demorada
- Correção feita apenas por especialistas

Vantagens dos testes de conhecimento:

- Cobrem extensamente uma área maior de conhecimento.
- Aferição fácil e rápida dos resultados
- Julgamento objetivo
- Graduação mais rápida
- Comparações mais simples

Desvantagens dos testes de conhecimento:

- Organização demorada
- Permitem o acerto ao acaso
- Permitem um mínimo de liberdade de expansão do candidato

ITENS PARA CONSTRUÇÃO DE TESTES

Tipos de Itens:

- Alternativas simples . Este tipo de questão apresenta duas alternativas para resposta e portanto, 50% da probabilidade de acertar por acaso. Parte das questões pode ser respondida corretamente sem nenhum conhecimento assunto.
- Preenchimento de lacunas. Utiliza conhecimentos de termos técnicos.
- Evocação. Devem-se formular as perguntas de tal modo que as respostas fiquem perfeitamente determinadas quanto ao conteúdo.
- Conjugação de pares. Resumo dos tópicos a poucas palavras ou símbolos.
- Ordenação. Consiste em pedir ao candidato que ordene uma série de fatos.
- Múltipla escolha. Devem ser usadas para apresentar problemas que envolvam raciocínio, com base no conhecimento adquirido.

Aptidão é a potencialidade ou predisposição da pessoa em aprender determinada habilidade ou comportamento. A aptidão devidamente exercida através da prática transforma-se em capacidade.

Aptidão como base para a capacidade é adquirida e pode ser definida através das seguintes características:

- Fator V ou Compreensão Verbal, conhecido como aptidão verbal e envolve relações e raciocínios verbais.
- Fator W ou Fluência de palavras é a fluência verbal ou extensão de vocabulário.
- Fator N ou Numérico, relacionado com a rapidez e exatidão em cálculos aritméticos simples.
- Fator S ou relações Especiais é a habilidade para visualizar relações especiais em duas e três dimensões.
- Fator M ou Memória Associativa, testes de memórias mecânica a associação de pares envolve memorização.

- Fator P ou Rapidez Percentual é a habilidade para perceber rápida e exatamente detalhes visuais
- Fator R ou raciocínio, raciocínios indutivos e dedutivo.

Testes de Personalidade: vem analisar os diversos traços determinados pelo caráter

E pelo temperamento.

Técnicas de simulação: O candidato é submetido a uma situação dramática de alguns acontecimentos.

O PROCESSO DE SELEÇÃO

Entre as principais alternativas utilizadas, estão os seguintes sistemas de seleção:

- Seleção de estágio único: decisões baseadas nos resultados de um único teste.
- Seleção seqüencial de dois estágios: Uma decisão de investigação mais demorada pode ser tomada para melhorar a eficiência do programa, por meio do plano seqüencial.
- Seleção seqüencial de três estágios; Uma seqüência de três estágios com base em técnicas de seleção.

AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS

O sistema é eficaz á medida que alcança esses objetivos e é eficiente quando o faz com um mínimo de recursos, esforços e tempo. O maior problema é medir e avaliar seu funcionamento por meio de seus resultados. Os resultados da seleção trazem uma sensível economia ás empresas e proporcionam os resultados da seleção

- Adequação do homem ao cargo e decorrente satisfação do pessoal como o emprego.
- Rapidez do novo empregado em ajustar-se e integrar-se ás suas funções.

PRÁTICAS DIFERENCIADAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Práticas de Recrutamento e Seleção de pessoal é assim denominado porque o papel do Departamento de Recursos Humanos de hoje consiste em consultoria interna. Participação nos projetos ligados ao Planejamento Estratégico da empresa, dar suporte de Assessoria no desenvolvimento e implantação de projetos.

AS VANTAGENS DO SISTEMA MULTIFUNCIONAL

Para o Profissional de RH:	Para o Cliente Interno
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de trabalho os segmentos de RH; • Ser um profissional generalista, garantindo sua especialidade; • Ter visão holística do negócio da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter um profissional que possua uma visão global da sua área/empresa.

DESAFIOS:

- Avaliação permanente;
- Flexibilidade;
- Conhecimento de todos os processos.

MUDANÇAS NO CONTRATO DE TRABALHO DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS

DE:	Para:
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade; • Permanência; • Paternalismo; • Compromisso com a empresa; • Segurança no emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança; • Temporariedade; • Auto-confiança; • Compromisso consigo; • Desenvolvimento e realização.

O PERFIL DO PROFISSIONAL DE RH NO FUTURO

<ul style="list-style-type: none"> • Renovação; • Entusiasmo; • Crescimento; • Inovação; • Trabalho em equipe; • Questionar ordens; • Disposição para riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador do tempo; • Índice elevado de conhecimento gerais; • Realização; • Conhecimento baseado no aprendizado contínuo; • Apresenta idéias.
---	--

Competição continua:

- Hoje está seguro quem é entregável;
- Diploma, embora necessário, não garante emprego;
- Carreira é construída, hoje pela passagem em várias empresas;
- Pré-disposição para se adaptar às mudanças.

O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO. UM ESTUDO DE CASO NA UNISYS

A Unisys é uma organização que possui 33.000 funcionários em todo o mundo, tem como foco de seu negócio a tecnologia de informação , as três coisas que a empresa mais valoriza são, seus funcionários, seus clientes e sua reputação.

O funcionário da Unisys tem como meta para o ano 2002, garantir que a organização tenha uma posição competitiva como um Employer of Choice. Fortalecendo assim a cadeia de serviço lucrativo, o foco do RH é agregar valor permanente.

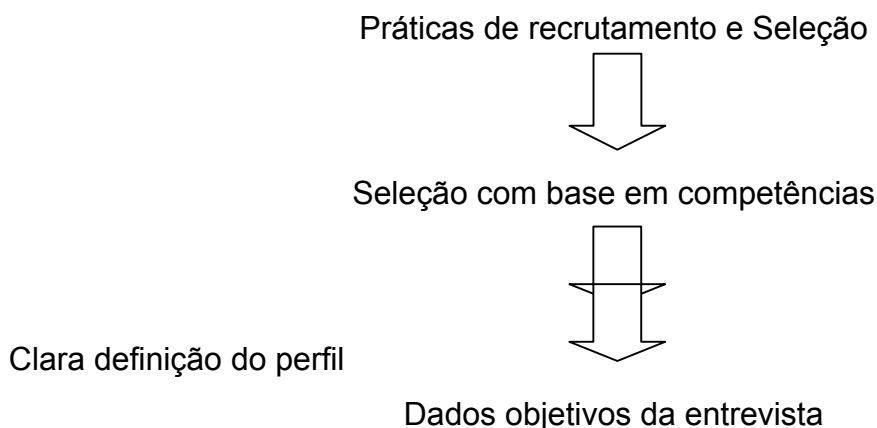
Como funciona o processo de Recrutamento e Seleção da Unisys:

A estratégia do Recursos Humanos está em sintonia com os negócios da organização, as soluções são consecutivas alinhadas ao negócio, recrutar, reter, avaliar, desenvolver, os gerentes é que fazem o trabalho de seleção de pessoal, a equipe de RH são consultores e estão constantemente alinhando pessoas a organização, com isso conseguem um baixo custo, serviços automatizados, rápidos e com respostas consistentes é um RH a serviço do operacional.

O cadastramento na empresa ocorre através da internet, aonde os

Candidatos podem ficar sabendo das oportunidades existentes na empresa, para um funcionário concorrer a uma vaga ele também terá acesso via sistema, no qual ele saberá tudo sobre a vaga, desde o perfil do cargo até quais são as formas de seleção.

PLANEJAMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



No processo de seleção a entrevista é feita com base de competências, os critérios de seleção é definido através do guia de perguntas que serão utilizados com o objetivo de buscar as vivência dos candidatos, avaliação é padronizada, a entrevista e estrutura e seqüência e a tomada de decisão é feita pôr consenso de todos os envolvidos.

O RH trabalha com um sistema de rodízio de áreas, de tempo em tempo ele se instala dentro de uma outra área e com isso, consegue um maior entendimento do negócio da organização, tem maior qualidade e rapidez nas respostas e resultados e melhor acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento de cada funcionário.

Diante do exposto acima o Departamento de Recursos Humanos tem que Ter alguns cuidados tais como:

- Observar e guardar as políticas da empresa;
- Comunicação forte e constante;
- Manter a qualidade dos processos
- Manter a calma, mesmo sob pressão
- Não dar prioridade para o operacional e sem ao estratégico;
- Envolver todos numa mesma linguagem;
- Envolvimento total dos requisitantes.

PRÁTICAS DE R` & S

- Recrutamento interno;
- Indique um profissional;
- Carta-resposta enviada para todos os currículos;
- Ambiente confortável, seguro e de respeito durante o processo seletivo;
- Carta-motivacional aos candidatos que não foram aproveitados;

- Possibilidade de recolocação dos candidatos não aproveitados nas empresas que a Unisys tem parceria.

UNISYS UNIVERSITY – PROCESSO COESO ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Processos:

Planejamento de demanda

Recrutamento externo

Talento Reviews

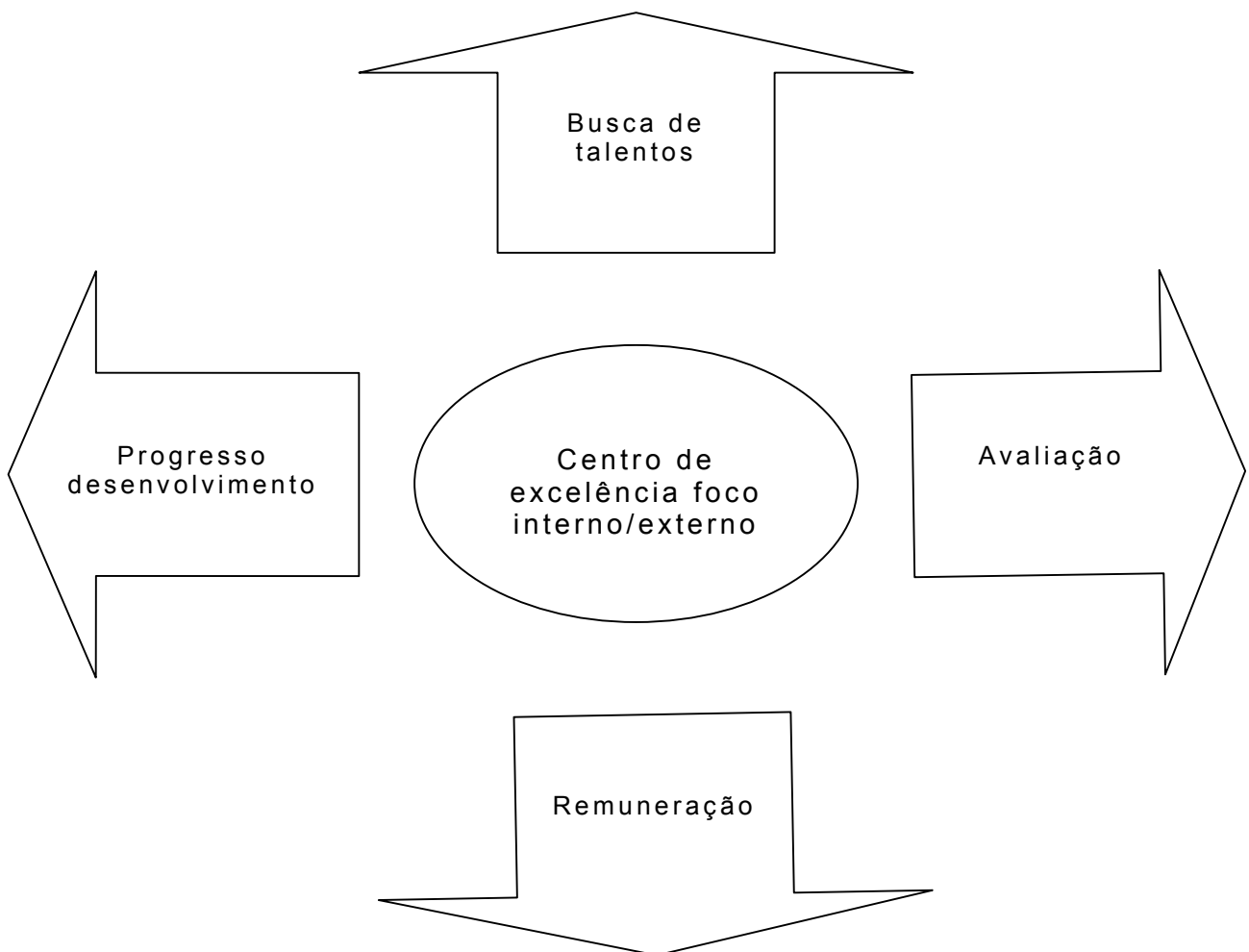
Planos de sucesso

Relações com Universidades

Estratégias de recrutamento

Pesquisa de opinião

Retenção



Na Unisys o RH funciona como uma consultoria, portanto é mais estratégico, trabalhar melhor as habilidades e possibilita o fornecimento de melhores soluções ligadas às necessidades. Em contrapartida os seus colaboradores apresentam um estilo mais interativo, a onde todos os envolvidos no processo se reúnem para chegar a uma solução.

- ✓ Quais são as vantagens de possuir um RH assim?
 - Cliente investe no suporte à decisão, pôr fazer parte da mesma;
 - Aprendizagem de ambos os lados durante a execução do projeto.

- ✓ Quais são as desvantagens de possuir um RH assim?
 - Requer muito mais tempo de todos os profissionais da área.

Depois de ser feita a seleção de pessoal, é feito a integração deste novo funcionário e é feita através da chefia que conduzirá o programa. Este deve facilitar a integração do novo funcionário à equipe de trabalho; o entendimento da cultura da empresa, o conhecimento mais profundo das normas, política e programas; o conhecimento das pessoas com as quais irá se relacionar.

A integração é um trabalho, antes de tudo, de orientação para que o novo empregado se sinta como membro da empresa de fato.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo mostrar uma proposta simples de gerir uma organização. O Departamento de Recursos Humanos tem que facilitar os mecanismos de inovação, motivação e desenvolvimento na empresa, ele tem que ser visto como um negócio composto de produtos, mercado e tecnologia visando um retorno sobre o investimento realizado, oferecendo produtos como treinamento, administração de salários, relações sindicais, rotina de pessoal, benefícios, tornando-os processos chaves como cultura, clima e gestão levando os indivíduos a se tornarem criativos, flexíveis, questionadores e questionáveis.

A nova postura a Administração de Recursos Humanos e por consequência, seus processos operacionais de trabalho e sua atuação polivalente e multidisciplinar impõem mudanças significativas. A integração necessária não se refere apenas a um intercâmbio maior de informações, no sentido de que uma unidade sabe que a outra está fazendo e vice-versa. Trata-se principalmente de uma ação integrada, onde as iniciativas, os programas, as atividades fluem sempre de uma abordagem global que delimita objetivos comuns, interação de atividades reciprocidade de participação.

Sobre o aspecto da integração, o primeiro grande impacto refere-se ao próprio deslocamento da ação prática, esta deixar de acontecer nas dependências do Departamento de Recursos Humanos e na busca da satisfação da realização técnica, transferindo-se para as salas dos gerentes e traduzindo-se em um trabalho conjunto com os usuários.

Esta imagem significa dizer que o departamento de Recursos Humanos, deve estar mais próximo da organização, conhecer seu negócio, as decisões estratégicas desse negócio, suas peculiaridades, sua implicação no trabalho, o mercado onde atua, as características deste mercado, sua estrutura organizacional e as diferenciação entre seus vários componentes.

O profissional de RH deve adquirir uma cultura geral, que possibilite visualizar e compreender o complexo contexto que envolve a ação humana no trabalho, o campo de análise mais significativo será a identificação das forças positivas do ambiente, da empresa e das pessoas, que servirão de suporte às iniciativas de mudanças e de realizações, preconizadas no processo de planejamento.

Em suma hoje, muitos dos aspectos operacionais da Gestão de Recursos Humanos descentralizam-se e disseminam-se no panorama das organizações.

Há contudo, uma outra face da medalha, é a que novas estruturas, como a utilizada na Unisys, que emergem para fazer face aos desafios globais de fazer melhor, mais barato e mais rápido apenas funcionarão se atentar mais e melhor ao desenvolvimento da gestão.

BIBLIOGRAFIA

JÚNIOR, John R. Schermerhorn, Administração, 5º ed., Ltc.

BATEMAN, Snell. Administração Management: Construindo vantagem Competitiva. Ed. Atlas.

MASTERING. Financial Times Management: Dominando Administração Makron Books, 1999.

Gil, Antonio Carlos. Administração de Recursos Humanos: Um enfoque Pessoal. São Paulo, atlas, 1994.

MEGGINSON, Leon, MOSLEY, Donald e JÚNIOR, Paul. Administração: Conceitos e Aplicação. 4º ed., Habra.

CHARNOV, Bruce e MONTANA, Patrick. Administração. Série essencial. Saraiva.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta, São Paulo. Ed. Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo. Ed. Atlas, 1995.

NETO, Leopoldo Antônio de Oliveira. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. São Paulo: Suma Econômica, 1992.

PONTES, B. R. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal., 2º edição. Ed. Ltr. São Paulo.

TOLEDO, Flávio de Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos. 6º edição., São Paulo, Atlas 1981.

COSTA, Antônio Fernando Gomes. Guia para elaboração de Relatório de Pesquisas Monográficas. 2º edição., Revista e aumentada. Unitec, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERGANINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional. 1º edição., São Paulo, Atlas, 1981.