

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS VOLTADA PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E CARGOS E SALÁRIOS

Roger Eduardo Barbosa¹

Resumo: Neste artigo buscou-se analisar como o planejamento estratégico na gestão de pessoas nas empresas tem grande importância, juntamente com a implementação do sistema de desenvolvimento dos colaboradores com planos de cargos e salários bem elaborados, dando expectativas de futuro aos trabalhadores nas empresas, bem como no atendimento ao planejamento estratégico da organização. Auxiliando e beneficiando o setor de Recursos Humanos nas atividades de recrutamento e da seleção, dos futuros candidatos tanto interno como externo. Posteriormente foi feita uma breve explicação sobre a gestão empresarial voltada para os recursos humanos, que abrangem todas as áreas estratégicas da organização, com sistemas e métodos, que vem dando resultado nas empresas. Esta pesquisa também deu ênfase na gestão de pessoas, com base entre umas das principais atividades para desenvolvimento da empresa, o recrutar e o selecionar, que tentam atrair máximo de pessoas, com qualidades, habilidades e conhecimentos específicos que se encaixem na cultura da organização, além de relacioná-las às últimas inovações, e métodos, para a adequação das mudanças de mercado de trabalho, que tem aumentando bastante atualmente, visto que a escassez de profissionais qualificados causa muitas dificuldades para as empresas, que tem investido bastante no mercado de recursos humanos, tentando resolver problemas de demanda de mão de obra qualificada e mostrar as mudanças que vêm dando bons resultados.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Cargos e salários. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade a concorrência entre as empresas é cada vez maior, exigindo das mesmas a busca por inovações e ideias criativas e qualidade nos processos que possibilitem se manter no mercado. Todas essas exigências fazem com que as empresas passem a buscar talentos para compor sua equipe, fazendo com que isso seja um diferencial. No entanto, a busca por talentos esbarra na alta rotatividade dos colaboradores, por isso a necessidade de identificar por que tem pessoas que ficam pouco tempo nas organizações e qual a razão para que esse tempo seja tão curto?

A resposta muitas vezes está na forma como se estar recrutando esse candidato, ou até mesmo pela falta de motivação para manter esse talento na organização, já que o mercado de trabalho é aquecido para os mesmos. Nestes casos, é comum selecionar pessoas pelo seu currículo e demiti-lo pelo seu comportamento, ou então, não ter nada para oferecer como atrativo para mantê-lo na organização.

¹ Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI - E-mail: rogereduardobarbosa@gmail.com



Neste artigo apresenta-se a questão gestão empresarial, discorrendo especificamente sobre a gestão empresarial voltada à área de Recursos Humanos, suas estratégias as etapas, dando ênfase da sua importância nas organizações.

Segundo Chiavenato (2002) para manter os colaboradores, é preciso estar ligado aos aspectos disciplinares, de higiene, saúde, segurança e qualidade de vida na empresa. Outros assuntos também estão ligados a maneira de manter e reter os colaboradores, a questão do clima organizacional, condições físicas e psicológicas no ambiente de trabalho, tudo isso influencia na retenção de pessoas nas organizações.

Por esses motivos, o artigo abordará o processo de recrutamento e seleção estratégico de pessoas, assim como as consequências positivas que o plano de cargos e salários tem sobre a motivação dos colaboradores.

A motivação dos Colaboradores vem fundamentalmente da maneira como as empresas os recompensam mas para que isso ocorra precisa-se de uma política de remuneração, benefícios, e de incentivos, além de uma estrutura de cargos e salários estruturada dentro da organização.

2 GESTÃO EMPRESARIAL

Gestão empresarial é uma área do trabalho que engloba todas as outras atividades, como por exemplo: recursos humanos, planejamento e logística. Orientadas por políticas elaboradas pela organização, fundamentada em valores e estratégias capazes de planejar, alocar e gerir recursos, além de serem responsáveis pelo gerenciamento dos diversos departamentos que compõe a organização focada nas estratégias estabelecidas pela organização. O presente artigo tratará alguns aspectos relevantes sobre gestão empresarial nos recursos humanos.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL NO RH

Atualmente deve-se mentalizar e questionar as organizações sobre qual a missão das empresas? E quais são os seus propósitos estabelecidos? E ainda refletir quais serão os rumos e a visão de futuro que a empresa espera? As respostas mostrarão a ética e caráter da organização.

Nesta fase a Gestão de recursos humanos vem para contribuir, já que são políticas das empresas e práticas que são alocadas para a necessidade de conduzir relacionamentos de pessoas no trabalho, ajudando o gerenciamento especificamente nas áreas de recrutamento e seleção de pessoas, treinamentos, avaliação, remuneração, trazendo um ambiente saudável e seguro para todos da empresa (RIBEIRO, 2008).

Existem algumas etapas na gestão estratégica de Recursos Humanos que são: definir uma estratégia de gestão, a programação de como vai ser executada essas etapas, o orçamento da execução das estratégias e o acompanhamento de resultados que é a última etapa. Segundo Ribeiro (2008), o objetivo central é analisar a avaliação de resultados obtidos em relação aos planejados.

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESTRATÉGICO DE PESSOAS

Para compreender o processo de recrutamento e seleção na atualidade, faz-se uma análise do atual quadro de pessoas das organizações e os seus objetivos (FAISSAL et al, 2006).

As empresas precisam ter claro o tipo de profissional que a organização precisa, a fim de que no processo de recrutamento e seleção possam encontrar o candidato que melhor se enquadre no perfil pretendido.

Segundo Cunha (2009) com a nova contextualização dos recursos humanos, este setor tem papel fundamental para planejar e criar projetos para desenvolvimento de profissionais capacitados.

Para entender esse processo é preciso conhecer o conceito de recrutamento e seleção, assim como as suas etapas.

O recrutamento é a fase em que busca atrair o maior número de candidatos para as mais diferentes funções. É nessa etapa em que as empresas vendem a sua imagem para chamar a atenção dos profissionais para si, tendo como objetivo ter o candidato mais preparado para o cargo (CHIAVENATO, 2004).

A seleção de pessoas é a etapa em que é selecionado os talentos conforme a necessidade da empresa. Nesta fase é essencial ter claro quais conhecimentos, atitudes e habilidades que o candidato precisa ter para ocupar o cargo (CAXITO, 2008). Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a organização tem buscado cada vez mais profissionais com grau elevado de conhecimento.

Segundo Cunha (2009) para serem bem-sucedidas, as empresas atualmente necessitam de pessoas certas, na quantidade certa, na hora certa. Assim atrai pelo custo certo, na hora certa, trata-se de um exemplo de sistema de recrutamento eficaz. Organizações de ponta criam sistema de recrutamento eficaz, que definem claramente o perfil das pessoas passíveis de alcançar sucesso.

Antes de abordar de maneira profunda o assunto de recrutamento e seleção é necessário explicar sobre mercado de trabalho, que nada mais é do que vagas que são oferecidas pelas diversas empresas que atuam em um determinado ambiente e, conseqüentemente, no total de vagas oferecidas.

No cenário atual, o mercado de trabalho está reduzindo os postos de trabalho dia após dia, ou será que o mercado está mais exigente? Para isso é preciso analisar o mercado de recursos humanos que é o total de profissionais disponíveis, mas muitas vezes, esses profissionais não têm as qualificações específicas para as vagas que muitas organizações necessitam.

Segundo a Revista Você RH (2010), o mercado de trabalho está cada vez maior, mas as empresas estão com muitas dificuldades de encontrar candidatos que possam preencher as vagas, principalmente as que exigem conhecimento técnico específico. Futuramente isso trará problemas, pois afeta diretamente no desenvolvimento das empresas. Segundo Limongi-frança e Arellano (ano apud FLEURY, 2002), a empresa que tem reconhecimento no mercado de trabalho como lugares bons para se trabalhar terão mais oportunidades de receber maior número de candidatos preparados para as vagas.

Assim para as empresas que têm interesse em ter um recrutamento eficaz, será necessário que prepare os seus gestores e a própria área de recrutamento para esta realidade. O objetivo é oportunizar ações preventivas antes que a vaga seja aberta. Segundo Banov (2012) se as

oportunidades fossem previstas e planejadas, os gastos com dinheiro e tempo seriam evitados pelas empresas e candidatas.

Para Banov (2012) previsão não se delimita somente a encontrar os candidatos, mas permite também o planejamento de atividades, como desenvolvimentos dos colaboradores futuros, no que concerne à preparação deles para ocuparem o cargo.

Na atualidade o recrutamento tem apresentado um valor de custo mais elevado, comparado há tempos passados, devido à grande quantidade de candidatas e a falta de qualificação mínima exigida para as vagas em aberto, isso faz com que a análise do recrutamento deva ser cada vez mais estratégica para atender a necessidades das vagas.

No entanto, existem algumas etapas do recrutamento que são essenciais para selecionar futuramente o candidato certo, como: detalhes do perfil para cargo, meios de divulgar a vaga, data, métodos analisados, tipo de recrutamento, divulgação da vaga, avaliação do recrutamento e os meios eficazes desse recrutamento.

Muitas empresas estabelecem dois tipos de recrutamento: o interno e externo. Ambos têm vantagens e desvantagens dentro das organizações. Para Caxito (2008), recrutamento interno é a busca de um profissional dentro da organização, que tem capacidades técnicas e específicas de assumir determinada vaga.

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento externo ocorre quando para suprir a vaga se faz necessário atrair um talento de fora da empresa, trazendo conhecimento profissional e específico necessários para a mesma.

Depois de todos os processos de análise do mercado de trabalho e dos recursos humanos, além do recrutamento, chegou-se ao ponto essencial do processo, como é feita a seleção desses candidatas, os procedimentos e as técnicas para o acerto das contratações certas para organização.

Segundo Dalmau e Tosta (2009), a seleção de candidatas tem o objetivo de fazer um mapeamento das competências, de maneira a fornecer ferramentas específicas para identificação e comportamento dos candidatas, com foco nas estratégias e competências organizacionais.

Algumas estratégias usadas para descobrir comportamentos e atitudes na seleção são:

- Entrevista - quando se conhece pouco o perfil dos candidatas;
- Dinâmicas de conhecimento e capacidade - para medir o conhecimento em certa função;
- Teste personalidade - comportamento e cultura corporativo com a empresa;
- Dinâmica em grupo - para ver como candidato interage com as outras pessoas.

4 ESTRATÉGIA DE CARGOS E SALÁRIOS

Para Chiavenato (2003), a política de administração de cargos e salários da empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho de seus funcionários, por isso que o desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Segundo Boas e Andrade (2009), atualmente não é fácil recompensar de maneira correta as pessoas. Para o gestor analisar isso, requer muita cautela e planejar bem essa recompensa,



porque se a estratégia usada apresentar falhas pode causar um descontentamento entre os funcionários, mudando significativamente o clima da organização, por isso é necessário que seja feita uma estratégia de cargos e salários bem estruturada para não causar problemas junto ao clima organizacional da empresa, por causa de sistemas de remuneração ou recompensas. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), cargos e salários junto com um sistema de avaliação de desempenho e planos de carreira, formam o processo de planejamento e estratégia para execução e controle de recompensas salariais.

Para Resende (1991), a empresa já tem a percepção de que cargos e salários são necessários ao sistema da organização, atualmente é uma das formas de analisar e diagnosticar seus funcionários.

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo foi à pesquisa bibliográfica, que é uma busca de informações para algum assunto a partir de referências em artigos, capítulo de livros ou mesmo livros em que foram publicadas (RAMPAZZO, 2005).

Esse tipo de metodologia é importante, pois possibilita aos pesquisadores fazer comparativos entre as ideias dos mais diferentes autores.

Para Macedo (2001), pesquisa bibliográfica deve ser considerada como uma estratégia mundial-inicial para qualquer tipo de artigo ou trabalho de pesquisa, porque envolve uma série de métodos configurados dentro do trabalho.

Segundo Santos e Candeloro (2006), deve-se aproveitar mais as fontes primárias de informações e buscar produzir as interpretações com base nas ideias originais e não no conhecimento de outros entendimentos secundários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pôde-se concluir que a estratégia de gestão de pessoas é uma ferramenta importante para as organizações, para inovar e implantar sistemas que possibilitem novos benefícios e iniciativas, para trazer novos colaboradores, com objetivo de manter os que já estão na empresa, criando um bom clima organizacional.

Se as pessoas tiverem visão que aquela organização oferece um lugar bom de trabalhar, isso vai atrair cada vez mais pessoas interessadas em fazer parte da organização, o que contribuirá no processo de recrutamento e seleção. Quanto mais pessoas a empresa recrutar, maior será a possibilidade de encontrar o profissional adequado as características específicas que a empresa necessita para determinada função.

Muitas organizações não conseguem mão de obra qualificada na seleção de pessoas, com isso perde tempo e dinheiro nas escolhas de colaboradores, o que leva a refletir se não seria melhor investir em profissionais mais preparados e capacitados no uso de estratégias e métodos para selecionar e recrutar. Consequentemente, conseguiriam resultados mais eficientes e ágeis,

recrutando profissionais de acordo com as necessidades organizacionais, ou seja, mão de obra especializada.

REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. Recrutamento e seleção e competências. São Paulo Atlas, 2012. caps. (1-2).

CAXITO, F. de. A. Recrutamento e seleção de pessoas. Curitiba IESDE, 2008 17-55).

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro Campus, 1999

_____. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Recursos Humanos. São Paulo Atlas, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro Elsevier, 2003. Cap.(6)

CUNHA, R. P. da. **RH& você:** no mundo dos negócios. São Paulo Baraúna, 2009. Cap. (6 e 19).

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. Estratégia de gestão de pessoas. Curitiba IESDE, 2009. pág. (10-22)

FAISSAL, R. ; PASSOS, A. E. V. M; MENDOÇA, M. da C. F. ; ALMEIDA, W. M. da C. De; Gestão de pessoas – Atração e seleção de pessoas. São Paulo Editora FGV, 2009 caps. (1-2)

FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. São Paulo Gente, 2002. pág. (63-72).

RAMPAZZO, L. Metodologia científica. São Paulo Loyola, 2005 pág. 53.

MACEDO, N. D. de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica:** guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo Unimarco edições Loyola 2001, caps.(2-3).

RESENDE, Ê. **Cargos e salários e Carreira:** Novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo Summus, 1991, cap.(4).

REVISTA VocêRH editora Abril. Edição 10. pág. 22, março/abril 2010

RIBEIRO, R. V. Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos. Curitiba IESDE, 2008.

SANTOS, V. do ; CANDELORO, R. J. **Trabalho Acadêmicos:** uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre AGE, 2006, pág. 70.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. Rio de Janeiro FGV, 2006, cap.(6).

VILAS BOAS, A. A. e ANDRADE, R. O. B de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2009.

STRATEGIC MANAGEMENT FOCUSED PEOPLE FOR RECRUITMENT AND SELECTION AND JOBS AND WAGES

Abstract: *This article aims to analyze how the strategic planning in the management of people in organizations is very important, along with the implementation of the development system of employees with plans for jobs and well-designed wages, giving future expectations to workers in companies and serving the strategic planning of the organization. Assisting and benefiting the Human Resources department in recruitment activities and selection of future candidates both internal and external. After was made a brief explanation of the focused business management for human resources, covering all areas of the organization strategies, systems and methods, which is paying off in business. This research also gave emphasis on people management, based on, among one of the main activities for the company's development, recruiting and selecting, trying to attract as many people with qualities, skills and expertise that fit the organization's culture, and relate them to the latest innovations, and methods for the adjustment of the labor market changes, which have currently increasing enough, given that the shortage of qualified professionals causes many difficulties for companies, which have invested heavily in the Marketplace human resources, trying to address skilled labor demand issues and show the changes giving good results.*

Keywords: *Recruiting and selection. Jobs and Wages. Human Resources.*