

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOICILEIDE SANTOS DIAS

**PROCESSO SELETIVO X RESULTADO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MILET REPRESENTAÇÕES**

**Aracaju – SE
2019**

JOICILEIDE SANTOS DIAS

**PROCESSO SELETIVO X RESULTADO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MILET REPRESENTAÇÕES**

**Relatório Científico de Estágio apresentado
à Faculdade Amadeus como requisito para
aprovação final e obtenção do grau de
bacharel em Administração.**

**Orientador:
Prof. Adelmo Santos Porto, Me.**

**Aracaju – SE
2019**

JOICILEIDE SANTOS DIAS

**PROCESSO SELETIVO X RESULTADO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MILET REPRESENTAÇÕES**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Prof. Paulo Sérgio Melo dos Santos, Me.
Coordenador do Curso**

**Prof. Adelmo Santos Porto, Me.
Orientador**

**Prof. Aglaelson da Silva Araujo, Esp.
1º examinador**

**Profa. Sylvia Helena se Almeida Soares, Esp.
2º examinador**

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), 11 de dezembro de 2019.

D541p DIAS, Joicleide Santos
Processo seletivo x resultado organizacional : um estudo
de caso na empresa milet representações / Joicleide Santos
Dias . – Aracaju, 2019.

41f.

Orientador: Prof.^a Msc. Adelmo Santos Porto.
Relatório Científico de Estágio (como requisito para obtenção
do grau de bacharel em Administração.) – Faculdade Fama, 2019.

1. Administração 2. Processo seletivo

AGRADECIMENTOS

Deixo registrado meus agradecimentos e também, o meu reconhecimento à minha mãe, minha irmã, meu cunhado e ao meu namorado Allan, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio.

Agradeço ao meu orientador Prof. Me. Adelmo Santos Porto, por ter me guiado durante a execução deste trabalho.

Ao professor Aglaelson que me ajudou dando todo apoio necessário.

A Coordenação da faculdade em especial a Paulo Sérgio pela cooperação.

Aos meus amigos pelo apoio durante esses anos.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

Dedico este trabalho a todos que contribuíram
para que eu conseguisse chegar até aqui.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
2.1 Histórico da Empresa.....	10
2.2 Estrutura Organizacional.....	10
2.3 Objetivos.....	11
2.4 Produtos e Serviços.....	11
2.5 Recursos Humanos	12
2.6 Ramo de Atividade.....	13
3 ASPECTOS CONCEITUAIS / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
3.1 Administração	14
3.1.1 Evolução Histórica da Administração.....	15
3.2 Organização/Empresa.....	17
3.3 Empresa Inovadora.....	18
3.4 Mercado de Trabalho.....	18
3.5 Mercado de RH.....	19
3.6 Planejamento de Recursos Humanos.....	19
3.7 Recrutamento.....	20
3.7.1 Recrutamento Interno.....	20
3.7.2 Recrutamento Externo.....	21
3.8 Seleção.....	21
3.8.1 Objetivos da seleção.....	22
3.8.2 Processo de Seleção.....	22
3.8.3 Técnicas de Seleção.....	23
3.8.4 Técnicas Atuais de Seleção de Pessoal.....	24
3.9 Capital Intelectual.....	25
3.10 Seleção por Competências.....	26
3.11 Gestão de Pessoas.....	26
3.12 Gestão de Pessoas e Competências.....	27
3.13 Banco de Talentos.....	28
3.14 Mapeamento de Competências.....	28
3.15 Tipos de Avaliação de Desempenho.....	28
3.16 Avaliação de Desempenho por Competências.....	29
	30
4 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DE RESULTADOS	
4.1 Atividades de Estágio.....	30
4.2 Análise de Resultados.....	30
4.3 Sugestão de Melhorias.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as empresas é notória para todos, devido a mudanças frequentes no cenário econômico e político, como também no tecnológico, o que já vem ocorrendo a bastante tempo, e, torna-se cada vez mais presente e necessária, exige que as organizações aperfeiçoem cada vez mais seus produtos e serviços e instrumentos de seleção de pessoas e torna-as cada vez mais inovadoras. As diversas e atuais tecnologias inovadoras no recrutamento e seleção de pessoas são essenciais no sentido de agilizar todos os processos, observa-se, claro, os recursos financeiros e a competência das pessoas envolvidas.

Frente ao pressuposto que as empresas são competitivas, no tocante às atividades desenvolvidas por seus colaboradores, a área de Gestão de Pessoas tornou-se uma das áreas estratégicas. Crucial para que a organização funcione corretamente e por conta desse desafio de inovar-se sempre, busca utilizar as ferramentas da melhor forma para atrair pessoas que possuam o perfil desejado e de fato possam agregar à equipe de colaboradores, pessoas com criatividade, conhecimentos, que sejam ágeis e que se adaptem às mudanças externas e internas.

Para a organização é essencial que a seleção de pessoal seja realizada a fim de buscar o perfil procurado que contribua para que a mesma obtenha resultados otimizados. Para recrutar colaboradores com tais características, a gestão de pessoas necessita realizar um recrutamento e seleção específico e descritivo, para que sejam, de fato, direcionados os indivíduos que possuem as características que a organização almeja.

A Seleção funciona como um filtro, em que os selecionados passam pela aplicação de alguns testes que são efetuados por profissionais que utilizam ferramentas necessárias e apropriadas para tal, as atividades desenvolvidas por cada envolvido ou em grupos são armazenadas para, posteriormente, serem avaliadas e analisadas individualmente, resultando em uma contratação ou não.

Através das técnicas de avaliação no processo de seleção é possível escolher o melhor candidato para a organização, pois a partir deles o profissional avalia e analisa os diferentes participantes de várias formas. O resultado individual de cada instrumento utilizado em cada fase, a princípio parece simples de aplicar, porém exige cautela, afinal, através deles serão avaliadas todas as atitudes, necessidades e motivações do candidato para apurar estes dados e saber se o perfil é compatível.

A seleção de pessoas é importante para a organização, pois é através dela que se propicia meios para a realização dos objetivos da mesma, além de buscar atribuir o equilíbrio

entre as expectativas da organização e dos colaboradores para que o ambiente de trabalho seja mais saudável. Contribui na geração de emprego e faz com que a sociedade busque cada vez mais se capacitar para encaixar-se nos pré-requisitos citados pelas organizações.

Além de combater o desemprego, também contribui em identificar o perfil do candidato, a grande maioria das pessoas leva um tempo até descobrir seu perfil profissional, a seleção gera uma oportunidade de se descobrir profissionalmente, a oportunidade de fazer trabalhos em grupos e melhorar sua relação interpessoal e comunicação.

Diante do exposto objetiva-se resolver o seguinte problema: De que maneira o processo de seleção de pessoal poderia impactar no resultado organizacional da empresa Milet Representações?

Com base na questão anterior, o objetivo geral é identificar as técnicas de seleção de pessoal adotadas pela empresa Milet Representações, visando verificar o impacto desse processo nos resultados organizacionais.

Para atingir a finalidade deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

Descrever o processo de seleção de pessoal;

Identificar as técnicas de seleção; e

Verificar os impactos que são causados na empresa Milet Representações.

A metodologia utilizada quanto aos fins foi a pesquisa aplicada e explicativa e quanto aos meios Bibliográfica e estudo de caso.

De acordo com Cativo (2017, p. 02):

A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, em, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

A Pesquisa aplicada segundo Vergara (2013) concentra-se na necessidade de resolver problemas existentes nas organizações, instituições, imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática, afim de buscar um diagnóstico dos problemas e das soluções para tal. Já a explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível e visa esclarecer quais os fatores mais contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno.

Ainda segundo a autora supracitada, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida e baseada em materiais e informações encontradas em livros, revistas, redes eletrônicas, artigos, utilizando materiais de fonte primária ou secundária que são acessíveis ao público em geral. Já o estudo de caso, se limita a uma ou poucas organizações, comunidades ou países. Possui

caráter de detalhamento e profundidade e pode ou não ser realizada em campo e, na coleta de dados pode utilizar métodos diferenciados.

A empresa objeto de estudo para o desenvolvimento do presente Relatório de estágio está situada na Rua São Cristóvão, número 439. Bairro Centro na cidade de Aracaju – SE. A pesquisadora atuou nessa empresa no período de agosto a novembro de 2019.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Histórico da Empresa

No ano de 1986, começava a história de um vendedor de joias folheadas, intitulado de “sacoleiro”, pois vendia de porta em porta, assim, logo depois, representante oficial da fábrica de folheados a ouro “CIMATEC”, situada na cidade de Limeira - SP. Após cinco anos de muito trabalho informal teve a oportunidade de entrar no ramo da construção civil em que iniciou a sua empresa de representação comercial.

A Milet Representações iniciou a sua trajetória efetivamente em 1991 Cerpa (Cerâmica Paraluppi), após um ano de trabalho surgiu a oportunidade de trabalhar com uma empresa maior e com grande potencial de crescimento a CEPAR empresa na qual atua até hoje participa do seu crescimento, intitulada como grupo EMBRAMACO e com acréscimo das sub marcas: Acro, Smaltcolor, Ester e Duramax na via seca (cerâmica) e também na Via úmida (porcelanatos) Atende a região de Sergipe e Alagoas, a Milet Representações continua por realizar contratos com outros fornecedores da área, hoje com 07 (sete) contratos com os fornecedores: Embramaco, Pointer (grupo Portobello), Duratto, Giseli, Portokol, Víqua e Ictec.

Assim, é a Milet Representações, gestão que se encontra na 2ª geração, permanece unida e na luta pelos mesmos ideais.

2.2 Estrutura Organizacional.

A estrutura organizacional é essencial para as empresas, pois, permite uma visualização organizada dos setores, na qual dispõe aos colaboradores um ambiente de trabalho organizado que pode distribuir projetos, processos e informações de forma idônea bem como facilita a comunicação e relações entre os setores. (SCHWAB et al., 2015).

A empresa estudada no presente relatório, está estruturada da seguinte forma:



Fonte: Elaborada pela autora DIAS, 2019.

2.3 Objetivos

Para Chiavenato (1999, p. 256, apud FREITAS 2014, p. 38). “Objetivo organizacional é um estado desejado que a organização pretende atingir e que orienta seu comportamento em relação ao seu futuro. Todo objetivo organizacional funciona como uma imagem”.

A empresa aqui relatada mensura o seguinte objetivo:

Disponibilizar aos clientes excelência na prestação de nossos serviços com produtos de qualidade, visando o conforto, preço acessível e bem-estar, e, assim, contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos clientes.

2.4 Produtos e Serviços.

Segundo Franklin et al (2018), os serviços não são tão simples de descrever, pois, não se trata de um produto físico com atributos e funções. No tocante, o serviço é intangível, algo que não pode ser tocado, são processos ou atividades prestadas a um determinado público que realiza a procura e ao mesmo tempo avalia a qualidade do mesmo, por isso, é importante preocupar-se com todos os pontos de contato com o cliente até a satisfação do mesmo. Porém há situações em que o processo seja extremamente crítico interferindo na maneira como o cliente recebe-o.

O serviço depende muito da pessoa que está oferecendo-o, do momento, do clima, da maneira que são passadas as informações, da abordagem, do perfil do cliente, ele depende de muitos fatores, e além disso, um serviço nunca é prestado da mesma forma, pois como depende e envolve estes vários fatores, para cada perfil de clientes ele é adaptado, por mais que a linha de serviço e atendimento siga um roteiro, cada cliente tem a sua particularidade, onde o serviço vai se adequar. (FRANKLIN et Al, 2018)

As principais características dos serviços de acordo com LIMA et al (2007) apud Lucietto, et Al (2015, p. 36) são:

Intangibilidade (não podem ser vistos, sentidos, cheirados, ouvidos nem provados); inseparabilidade (significa que eles são produzidos, entregues e consumidos ao mesmo tempo); variabilidade (mesmo sendo prestados por uma mesma pessoa, os serviços oferecidos a um cliente nunca serão exatamente iguais àqueles prestados para um próximo); e perecibilidade (como os serviços não podem ser estocados, deve existir um equilíbrio entre demanda e oferta).

O serviço prestado pela Milet Representações é o de representar algumas grandes marcas de fornecedores onde são realizadas visitas mensais aos clientes e apresentado o mix de produtos que os fornecedores dispõem, o representante faz uma avaliação de quais produtos são viáveis para aquele cliente de acordo com a sua região e com as necessidades do mesmo, assim, o realizando esta intermediação assegurando sempre o melhor para o cliente.

2.5 Recursos Humanos

Silva (2015) afirma que o RH cedeu lugar a uma nova abordagem, a gestão de pessoas (GP) que passa a valorizar mais seus colaboradores, buscando novos métodos e conceito de atuação, procurando caminhar lado a lado, organização e pessoas.

Recursos Humanos são todos os colaboradores que executam funções numa organização, sendo considerados como o motor e cérebro dessa mesma organização. Uma boa GRH deve ter em consideração variáveis individuais como a motivação e a satisfação, pois só assim será possível obter bons resultados. (MACEDO, 2018)

A Milet Representações, a empresa é gerida pelo proprietário Ladislau Milet, com o apoio do seu filho Igor Milet e de Rony Menezes, administrador que dá suporte a ambos. A empresa conta com um total de 17 funcionários distribuídos nos estados de Sergipe e Alagoas.

2.6 Ramo de Atividade

O ramo de atividade da empresa é a área que ela vai atuar, muitas vezes essa ideia vem antes mesmo do empreendedor tê-la, pois, o mesmo possui uma área que tem afinidade e perfil e dentro dessa área ele tem a ideia empreendedora que impulsiona a abertura do negócio. O ramo de atividade vai definir justamente essa área que a empresa irá atuar, pode definir também o produto ou serviço ofertado. (SEBRAE,2019).

Segundo Gusmão (2019) “O Representante Comercial é o profissional responsável por identificar as necessidades e o que é mais importante para o cliente. A partir dessas informações, ele pode criar a oferta mais compatível com o perfil e realidade dele. ”

Ser um representante comercial não é apenas intermediar a venda, vai muito além, ele é responsável por representar a marca e o produto do fabricante, identificar oportunidades, dominar estratégias de vendas, de rota, horário de trabalho, ter boa relação interpessoal, poder de argumentação, realizar prospecção de clientes e está totalmente na linha de frente com o mesmo, estabelece uma relação harmoniosa e conquista sua fidelização e conseqüentemente terá sua renda/remuneração vinculada ao que ele produz (GUSMÃO, 2019).

A atividade principal da empresa aqui relatada, em conformidade com o seu CNPJ 12.045.538/0001-00, caracterizado como 1009 é representação de qualquer natureza, inclusive comercial. CNAE: 4613300.

3 ASPECTOS CONCEITUAIS / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Administração

De acordo com Chiavenato (2014, p.10) “A palavra administração vem do Latim ad (direção, tendência, para) e minister (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sobre o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço ao outro”.

O mesmo completa que a Administração passou por algumas mudanças, contudo, a Administração passou a ter um “novo” sentido, sendo de atuar através do planejamento define os objetivos da organização transforma em ação organizacional planeja, organiza, direciona, controla os empenhos de todos os envolvidos na organização independente do nível hierárquico afim de atingir os objetivos da mesma e garantir a sua permanência no mercado competitivo. (CHIAVENATO,2014)

Ainda para Chiavenato (2014, p. 11) “Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais.

Também orienta que apesar de parecer simples, a Administração vai muito mais além de apenas planejar, organizar, dirigir e controlar, pois, envolve um conjunto de decisões e ações que são tomadas de acordo com a necessidade em cada organização dentro de suas diversidades se tornando complexa. (CHIAVENATO, 2014)

Junior (2017) comenta que as organizações são muito antigas, pode-se dizer que elas persistem desde o início da existência da humanidade, não importa se o objetivo tenha sido sobrevivência, lucro, satisfação ou poder. E a Administração está associada as organizações desde as pequenas estratégias usadas para integrar uma nova pessoa ao grupo, ensinar esta pessoa como funciona a política do grupo, estratégias até excluir esta pessoa do grupo.

Tais decisões necessitavam ser planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas mesmas e tais atitudes correspondem ao ciclo PDCA que é uma ferramenta de gestão que as empresas utilizam para melhorar seus processos através de um circuito composto por quatro ações: planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*) e está ligada diretamente à Administração Geral. (JUNIOR, 2017).

3.1.1 Evolução histórica da Administração

Segundo Maximiano (2007, apud Carvalho 2008, p.11), “administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas.

Portanto, a Administração segue uma sequência de atos ou processos sobre gerir e governar organizações sendo elas públicas ou privadas. Ela sofreu grandes influências, de alguns filósofos antigos com seus escritos, da Igreja Católica com hierarquia, disciplina, descentralização nos seus processos e comandos, dessa forma percebe-se que a Administração não está ligada apenas ao campo empresarial, mas em todas as áreas em geral, ela compreende desde casos empresariais, pessoais e interpessoais, pode ser usada de diversas formas. (ROSSÉS, 2014).

Cruz Machado (2017), ressalta as principais teorias administrativas:

Administração Científica (Taylorismo): Obtinha ênfase nas tarefas em que buscava a racionalização do trabalho no nível operacional, direciona o foco no empregado. Apesar de ter a produtividade como vantagem, não levava em consideração as necessidades sociais dos funcionários.

Kawasnicka (2006) ressalta Taylor como precursor no estudo do trabalho e do processo empresarial para ele cada funcionário poderia ser treinado para ser melhor naquela função determinada e que era responsabilidade dos administradores detectar isto e buscar as melhorias.

Já Chiavenato (2014) afirma que esta é uma fase que exige muito cuidado ao planejar, e distribuir as tarefas e processos para os funcionários com o objetivo de metodizar o trabalho para os funcionários.

Teoria Burocrática (Weber): focava na estrutura, e tinha como objetivo a racionalidade organizacional e a organização formal (que era baseada em regras e normas). Apresentava muita rigidez e lentidão, apesar de ter como vantagens a consistência e a eficiência.

Kawasnicka (2006) ressalta Weber como quem acreditava que a forma mais eficiente de se administrar era através da burocracia, pois, cada um atua em uma base hierárquica e padrão com a permissão dos especialistas.

Já Chiavenato (2014) está voltada mais para a organização formal, mais burocrática como o próprio nome já diz, e apresenta algumas dimensões: formalização, divisão do trabalho, princípio da hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade e administração e profissionalização do funcionário.

Teoria Clássica (Fayol): Também focava na estrutura. Porém, eles tinham uma visão de cima para baixo hierarquicamente fala e acabava em foco no gerente. Defendia o planejamento como uma das principais funções da empresa e excluía os demais da tomada de decisões.

Segundo Kawasnicka (2006), Henry Fayol acreditava que todas as técnicas administrativas poderiam ser adotadas e aplicadas em qualquer organização.

Já Chiavenato (2014) ao contrário de Taylor, Henri Fayol com sua visão mais geral e universal a Administração desenvolve algumas características como mais importantes, as funções básicas que são as técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e as administrativas. As funções Administrativas, que incluem os elementos da Administração que são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. E também os princípios gerais: divisão do trabalho, princípio da autoridade e responsabilidade, princípio da unidade de comando e princípio da hierarquia ou cadeia escalar.

Teoria das Relações Humanas: Iniciada a partir da experiência de Hawthorne (análise das relações da produtividade com a iluminação da fábrica de equipamentos eletrônicos de Hawthorne) e está ligada diretamente as pessoas, como seu próprio nome se refere, defendia um enfoque na organização informal, na comunicação, liderança, motivação e dinâmicas de grupo.

Kawasnicka (2006), a abordagem das Relações Humanas, conduzida por Elton Mayo, diz que o fato dos operários serem seres humanos, a possibilidade dos problemas comportamentais dos mesmos influencia diretamente no trabalho e nos resultados da empresa.

Teoria Estruturalista: destaca tanto a parte da estrutura como a do ambiente. Dessa forma, ela observa a organização, tanto no seu aspecto formal quanto informal, e também o ambiente inserido e como a organização interage e aprende com ele.

Kawasnicka (2006) surge o pensamento da organização bem como uma unidade social complexa, a partir daí criaram uma denominação para a organização: “Sistema social internacionalmente construído e reconstruído para atingir objetivos” surgindo assim, a ideia de homem organizacional.

Já Chiavenato (2014) enfatiza que a organização é vista como um conjunto de processos estáticos e que seu funcionamento é previsível e previsto, surgiu a partir do modelo burocrático que logo após adotou um sistema aberto onde analisavam as questões formais e informais.

Teoria Comportamental: Assim como a Teoria das Relações Humanas, foca nas pessoas. Apresenta um enfoque Behaviorista. Porém oferece uma visão do comportamento inserido no contexto organizacional.

Kawasnicka (2006) assegura que a partir desta abordagem iniciou-se uma preocupação com o domínio da teoria psicológica, se preocupa com esta questão comportamental dos homens e foi assim que introduziram a “Psicologia Organizacional”. O homem deixou de ser uma pessoa que operava as máquinas e passou a ser observado também pela sua inteligência e raciocínio.

Já Chiavenato (2014) ressalta onde as empresas começam a ser enxergadas como sistemas de decisões, um ambiente que exige que as pessoas tomem decisões frente às situações que surgem. Tal abordagem vem da Escola das Relações Humanas onde prefere focar nos aspectos comportamentais onde busca que cada um tenha uma melhor percepção de como estimular as motivações individuais.

Teoria Contingencial: está ligada e exalta a questão do ambiente e da tecnologia. Defende tanto que não há uma melhor maneira de organizar, e afirma que uma forma específica de organizar não serve como padrão para toda e qualquer situação na organização.

Kawasnicka (2006) trata que esta abordagem tende a se voltar para possíveis contingências internas e externas que podem ocorrer, com ligação ao processo de solução de problemas nas organizações.

A administração possui várias áreas de atuação, porém existem algumas que pode-se chamar de principais, são elas:

Marketing, Logística, Administração Financeira, Administração de produção, Gestão Ambiental, Planejamento Estratégico e, por último, mas não menos importante: RH (Recursos Humanos) hoje é chamado e conhecido por Gestão de Pessoas, uma área que abrange todas as outras dentro das organizações e é de extrema importância para tal. As relações de trabalho em sua grande maioria abarcam equipes que se envolvem e que necessitam de um profissional para gerir esta convivência para que todos convivam, trabalhem e contribuam para a empresa a fim de evitar possíveis problemas.

3.2 Organização/Empresa

Segundo Kisch e Dutra (2016, p. 347) “A história das organizações se funde com os primórdios da humanidade, palavra vinda do Grego *organon* que significa “instrumento,

utensílio, órgão ou aquilo que se trabalha surgiu com os trabalhos rudimentares artesanais de pessoas que se juntavam envolvidas em um único objetivo. ”

Stadler e Paixão (2012, p. 22) defendem a seguinte definição:

Organização é um grupo de pessoas que trabalham em busca de objetivos comuns, e não necessariamente são empresas. Pode ser um time de futebol, um coral, uma equipe de voluntários, um grupo de jovens da igreja ou de uma empresa. Enfim, são pessoas que trabalham em conjunto focados num mesmo resultado. Então, quer dizer que toda empresa é uma organização. Mas nem toda organização é uma empresa.

3.3 Empresa Inovadora

De acordo com Bertocco (2016, p. 14) “Empresa inovadora é aquela que desenvolve inovações próprias ou em cooperação com outras empresas ou organizações públicas de pesquisa e empresas que inovam por meio de adoção de inovação desenvolvida por outras empresas. ”

O autor supracitado também complementa que todas as demais decisões são tomadas a partir de expectativas geradas para a obtenção de ganhos futuros com o intuito de melhorar seu desenvolvimento competitivo e obter aumentos de rentabilidade e de participação no mercado, bem como se manter nele. Nos setores mais dinâmicos o uso da tecnologia agregado as estratégias de inovação são indispensáveis, chega a ser um requisito básico para sobrevivência das empresas. (BERTOCCO, 2016)

3.4 Mercado de Trabalho

O mercado de trabalho segundo Silva (2014) pode ser definido como uma expressão que é utilizada para designar as diversas formas de trabalho onde as pessoas vendem a sua força manual ou intelectual em troca de um pagamento que é definido como salário que pode ser em dinheiro, moradia, bonificação ou qualquer outra forma de recompensa que seja estabelecido no contrato entre as partes em prol do trabalho exercido.

O autor supracitado também afirma que o mercado de trabalho é dividido em três setores, sendo eles:

Setor Primário: Onde se lida diretamente com a matéria prima;

Setor Secundário: Neste é realizado o trabalho de modificação da matéria prima, ou seja, foca diretamente na construção de objetos utilizáveis;

Setor Terciário: Já neste, estão presentes as relações de trabalho interpessoais, se trata de todas as relações entre pessoas e não necessariamente com os produtos, inclusive é neste setor que a força de trabalho intelectual se faz mais presente.

Flores (2014) explica que o mercado de trabalho se trata de um ativo vivo, pois, a medida que o tempo passa ele muda e faz com que as pessoas se adaptem a ele, automaticamente neste processo de adaptação ocorrem mudanças na sua forma de pensar e agir. Cada vez mais o mercado busca profissionais dinâmicos que se adaptem a novas mudanças em função do objetivo da organização.

3.5 Mercado de RH

O mercado de RH segundo o Portal Educação (2013), se dá pelo conjunto de pessoas que se candidatam às vagas de empregos ofertados pela empresa e divulgados pelo recrutamento e seleção, tais candidatos são reconhecidos e avaliados por seus conhecimentos e capacidades.

Ainda, para os mesmos, é importante, também, ter conhecimento do mercado de trabalho que dispõe de vagas de emprego disponibilizadas pelas empresas, este pode ser segmentado por setores de atividades; tamanhos; regiões; nível tecnológico, entre outras condições que são definidas de acordo com o nível e a necessidade de cada organização.

O autor complementa que o termo emprego pode ser configurado como o trabalho que o homem presta para uma organização ou outra pessoa em troca de um benefício e o mercado de recursos humanos atua como um protótipo do mercado de trabalho de forma que enquanto um está em oferta, o outro está em procura e vice-versa. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013)

O Mercado de Recursos Humanos e o Mercado de Trabalho estão sujeitos a variações, pois fatores como economia, tecnologia, contexto social e político, entre outros e afetam diretamente o vínculo entre as empresas e as pessoas que precisam das vagas de emprego. (RODRIGUES, SANTOS e LEMOS, 2011)

3.6 Planejamento de Recursos Humanos

De acordo com Chiavenato (2010) apud Bonifácio e Anjos (2017) o planejamento de recursos humanos pode ser definido como o processo onde é descrito os recursos humanos fundamentais para que a organização atinja seus objetivos. É o estabelecimento das forças de trabalho humano existentes para determinado serviço futuro que a organização venha a ter e a

alocação destes colaboradores nas suas devidas funções para que os projetos da empresa avancem.

Enfatiza também que o planejamento estratégico do RH, inclusive, deve integrar o planejamento da organização contribuindo para o seu objetivo e incentivando a conquista dos objetivos individuais de cada colaborador que constitui a organização. (BONIFÁCIO e ANJOS, 2017)

Conforme entendimento de Stoner e Freeman (2010) apud Bagatini (2014) O planejamento de recursos humanos possui alguns procedimentos básicos, como as qualificações exigidas para as funções, número de vagas existentes, atributos de cada indivíduo e o equilíbrio de recrutamento e desenvolvimento de funcionários. Destacam ainda que, nos dias atuais, pelo fato das organizações estarem inseridas em um ambiente de competição, o planejamento de recursos humanos é um desafio, diante do cenário da falta de profissionais.

Já Milkovich e boudreau (2013) apud Bagatini (2014) explica que o planejamento de recursos humanos realiza uma junção entre a organização, as condições externas e os colaboradores possibilitando as oportunidades que podem agregar a empresa.

3.7 Recrutamento

Segundo Chiavenato (2008) apud Oliveira e Bueno (2018), o recrutamento é o processo em que a empresa utiliza meios de comunicação para atrair os candidatos para o processo seletivo, se o recrutamento apenas divulga e não atrai, não atinge o seu objetivo. Ele pode ser interno (quando a vaga é divulgada dentro da empresa, ofertada e disponibiliza oportunidade aos funcionários da empresa) e externo (quando é feito para o público externo, se utiliza de meios de comunicação para atingir e atrair o público para a vaga).

3.7.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno é baseado no preenchimento do quadro de pessoal da empresa, utiliza o pessoal da própria organização que envolve alguns pontos, dentre eles a transferência de empregados, promoções de colaboradores, planos de carreira funcional. Os meios de divulgações utilizados para o recrutamento interno são basicamente o quadro de aviso do pessoal, Comunicações internas conduzidas pelos gerentes e Banco de Recursos Humanos. Existem algumas limitações que podem ocorrer dentro do recrutamento interno, dentre eles

podemos destacar: insuficiência de recursos internos, gerentes que dificultam o processo de liberação de colaboradores, ausência de avaliação criteriosa para o cargo e algumas frustrações que podem ocorrer com o colaborador no dia a dia de trabalho, porém não deixa de ser uma boa ferramenta e escolha a depender da necessidade e do caso de cada organização. (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012)

3.7.2 Recrutamento Externo

Já o Recrutamento Externo, ele utiliza candidatos fora do seu âmbito organizacional para o preenchimento do quadro de vagas da empresa. Pode ocorrer por diversos meios: rádio, TV, jornais, revistas, instituições de ensino, indicações de funcionários da empresa, agências de empregos, intercâmbio e apresentação espontânea de candidatos, a escolha desses meios depende das necessidades e das condições da empresa, pois envolve custo operacional, rapidez no atendimento e resultados e eficiência no trabalho prestado. (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012).

3.8 Seleção

Segundo Marras (2016, p. 65) apud Carvalho, Marcato, Mingorance e Sarraceni (2015, p. 05) “Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Recursos Humanos que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Para escolher o melhor candidato para a vaga anunciada, pode-se observar dois métodos: as exigências do cargo que são um conjunto de características e habilidades que o candidato deve ter para um melhor desempenho da função e a característica do candidato que é justamente esse conjunto de características e habilidades que ele possui, a seleção analisa estes dois fatores e faz a escolha com objetivo desta escolha ser o melhor perfil para o cargo em aberto. (MARRRAS, 2016)

Já (Chiavenatto 1999, p.107 apud Costa 2015, p. 04), afirmam que “Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considera as atuais condições de mercado.”

A Seleção é importante, pois, selecionar o melhor candidato com o perfil correto e com preparo para o cargo não é fácil, existem alguns instrumentos que ajudam neste processo, pois permite acesso a identificação e características necessárias dos candidatos filtra o perfil ideal para o bom desempenho do profissional na organização. (COSTA, 2015).

3.8.1 Objetivos da Seleção

Para Marras (2011, p. 65) apud Carvalho et al (2015), o objetivo da Seleção é definir de acordo com os fatores físicos e psicológicos de cada candidato utiliza alguns instrumentos de avaliação para obter dados que ajudem na tomada de decisão na escolha do candidato que irá ocupar o cargo de emprego disponível a fim de atender às necessidades da empresa.

Já Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 127) afirmam que a seleção de pessoas “[...] Tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão”.

3.8.2 Processo da Seleção

Juvenal (2012) explica que não dá para descrever o processo de seleção seguindo um padrão específico, pois muitas técnicas são utilizadas, porém as mesmas seguem o mesmo raciocínio que é a análise dos dados obtidos nas técnicas aplicadas aos candidatos para a escolha do melhor para o cargo em questão.

O autor supracitado também comenta que o processo se dá por meio da escolha das técnicas, podendo citar as mais utilizadas:

Entrevistas - que podem ser estruturadas onde todas as questões já estão pré-definidas e as respostas são previsíveis ou semiestruturadas, sem roteiros a serem seguidos, flui de acordo com o aplicador e o entrevistado.

Dinâmicas - existem vários tipos, mas geralmente são realizadas com o propósito de observar o comportamento do candidato em meio às pessoas, trabalho em grupo ou até mesmo quando uma situação é exposta e pede que o mesmo busque uma solução que permite que o selecionador identifique algumas competências que constam no currículo e o candidato pode não necessariamente ter ou o contrário, quando há omissão de competências importantes que o mesmo não chegou a declarar.

Cada organização escolhe um conjunto de técnicas para o processo de seleção que vai de acordo com a conduta da empresa e dos cargos existentes.

A seleção de pessoal não se limita apenas na escolha do melhor perfil e na contratação para o cargo em questão, ela acompanha o funcionário desde a contratação até o seu desligamento da empresa, nesse caminho ela o acompanha na integração, na remuneração, nos treinamentos, na Avaliação de desempenho e no planejamento de carreira. (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2013).

3.8.3 Técnicas de Seleção

Para ajudar o selecionador nas análises dos candidatos, existem algumas técnicas que são aplicadas e desenvolvidas diretamente com os candidatos e a partir de seus resultados fica mais claro identificar o perfil que a empresa deseja, dentre eles temos:

Provas:

A finalidade das provas é medir o grau de conhecimentos do candidato tanto no geral quanto sobre determinados assuntos relevantes ao cargo ou a empresa, ela vai ajudar nesta etapa a determinar quais candidatos estão aptos, os que atingem maior nota se mantêm no processo e os outros que não atingirem são desclassificados. (GUIMARÃES E ARIEIRA, 2005)

Entrevista:

Marras (2001, p. 80) apud Guimarães e Arieira (2005) ao comentar o grau de importância da entrevista de seleção, assim se expressam:

Entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é a mais importante[...] O elemento substantivo no processo seletivo atual é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares à própria entrevista.

E complementa que a entrevista é uma das técnicas que mais se utilizam na seleção de pessoal, pois ela pode ser encaixada em diversas fases da seleção e usada diversas vezes, já que o RH acompanha o funcionário desde sua contratação até sua demissão, ela pode ser usada na fase preliminar, na fase de análise de desempenho, pode ser de caráter social também e a entrevista com a finalidade do desligamento. (GUIMARÃES E ARIEIRA, 2005)

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmam que a entrevista costuma ser um elemento fundamental na seleção de pessoal, ela permite que o selecionador busque informações dos candidatos que não estão claras nos testes. E quando se referencia empresas de pequeno porte que não optam por terceirizar o serviço de recrutamento e seleção, utiliza-se muito no seu processo de seleção como fator determinante para a tomada de decisão.

Testes psicológicos:

Carvalho, Nascimento e Serafim (2013) ressaltam que os testes psicológicos ajudam na seleção do candidato, pois, possibilita a padronização de alguns testes e provas e facilitam a avaliação final da escolha, por esse motivo ele é usado nos processos de Recrutamento e seleção, porém só pode ser aplicado exclusivamente por um profissional de psicologia aprovado pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP).

Já Guimarães e Arieira (2005), comentam que os testes psicológicos são importantes no processo, pois a partir deles se pode identificar as características próprias de cada indivíduo, que se divide em vários outros testes como exemplo o teste grafológico que através dele se analisa a grafia e através desses dados são avaliados os traços de personalidade do indivíduo.

Dinâmica de Grupo:

A dinâmica de grupo é uma técnica que permite que o selecionador observe como este candidato se comporta e interage com as outras pessoas. Tanto na análise do currículo quanto na entrevista pode-se descrever algumas habilidades que possui, a dinâmica de grupo possibilita que o selecionador observe como o mesmo desenvolve tais habilidades e desenvolve-as em grupo, torna possível uma análise comportamental em que o selecionador avaliará de acordo com as expectativas do cargo. (GUIMARÃES E ARIEIRA, 2005)

3.8.4 Técnicas Atuais de Seleção de Pessoal

Dias (2019) ressalta que com a constante evolução da tecnologia, as organizações passaram a perceber a necessidade de sempre trazer inovação para o processo de Recrutamento e Seleção, utilizando a tecnologia a favor para desenvolver ou aprimorar as técnicas, com o intuito de otimizar alguns processos e conseqüentemente diminuir custos.

Segundo Sólides (2019) cita algumas técnicas do Recrutamento e Seleção que foram aprimoradas com a tecnologia, a fim de diminuir custos das organizações, segue abaixo algumas mudanças e aprimoramentos na seleção em específico:

Entrevista - não necessariamente é feita apenas pessoalmente, empresas já fazem a utilização de vídeos chamadas para realizar a entrevista com os candidatos a vaga.

Provas de conhecimento exigido pela vaga em questão que podem ser online onde o candidato tem um tempo para responder as perguntas, o fato das provas serem corrigidas online, pois o software corrige e armazena as informações e converte em dados a serem apresentados e analisados pelos selecionadores.

Mapeamento comportamental – Analisar o comportamento do candidato e traçar o perfil é muito importante, com esta ferramenta auxilia na seleção por competências, pois, o candidato realiza o teste online e com as respostas do teste que automaticamente dá informações sobre o possível perfil do mesmo e o selecionador pega essas informações e usa a favor.

A Exame (2012) comenta que: Uma das técnicas mais modernas de entrevista, seria a *brain t easer* (um tipo de entrevista quebra-cabeça) que foi desenvolvida por empresas de tecnologia dos Estados Unidos. O recrutador faz perguntas ao candidato que não exigem respostas corretas, mas testam a criatividade e a capacidade da pessoa em encontrar uma solução rapidamente. Um exemplo: “Se você pudesse juntar dois estados brasileiros, quais seriam e por quê? ou “Por que os bueiros são redondos?”.

3.9 Capital Intelectual

Administradores.com (2013) explica que o Capital Intelectual é uma junção de três coisas, são elas: conhecimento, habilidade e experiência adquirida. Estes são recursos valiosos, uma vez adquiridos é impossível perdê-los, pois, se trata de conhecimento que é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou contas bancárias recheadas, é um bem intangível que agrega muito na base da tomada de decisões nas organizações. O autor considera três pontos importantes para a construção do Capital Intelectual, são eles:

Conhecimento - O começo de tudo, a busca pelo saber e por informações que irão desenvolver suas habilidades devendo ser buscada dia após dia.

Saber fazer - além de ter conhecimento é necessário saber usá-lo da melhor forma, ter sabedoria para aplicá-lo utilizando as melhores ferramentas.

Explorar as habilidades - Um desafio que todos independente da sua área profissional devem fazer, desenvolver algumas habilidades como: Liderança, Comunicação, empatia, são exemplos.

O capital intelectual é a fonte de riqueza tanto para os indivíduos quanto para as organizações – e é de propriedade tanto de um quanto de outra. (RH, 2015)

3.10 Seleção por competências

Através da Seleção por competências, o processo de recrutamento e seleção se torna mais rápido, pois foca na real necessidade da empresa, sua finalidade é facilitar essa escolha de maneira que o candidato escolhido seja de fato coerente com as necessidades da função e que desenvolva seu potencial agrega resultados a empresa. (COSTA, 2015)

Segundo Carvalho (2008) apud Gomes, (2016, p.10),

A seleção por competências é o mapeamento das competências visa, assim, delinear o conjunto de conhecimentos que são importantes para o profissional realizar as funções que o cargo necessita, logo, esses conhecimentos devem dar suporte à realização das competências organizacionais.

3.11 Gestão de Pessoas

Segundo GIL (2009, p. 17) apud Roncon, Oliveira e Beltrame (2015, p. 116), gestão de pessoas é tida como a “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”

E complementa que a Gestão de Pessoas pode ser caracterizada por uma totalidade de humanos que juntos estão ligadas às atividades produtivas, gerenciais e estratégicas da empresa. (RONCON, OLIVEIRA E BELTRAME, 2015)

Segundo Bonifácio e Anjos (2017) os seis processos de gestão de pessoas são:

1. Processo de agregar pessoas que seria o processo de incluir novas pessoas na empresa;
2. Processo de aplicar pessoas, utilizados para desenhar as atividades que elas irão realizar na empresa;
3. Processos de recompensar pessoas que é usado para incentiva-las e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.
4. Processos de desenvolver pessoas, utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das mesmas;
5. Processos de manter pessoas, utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades da empresa;
6. Processos de monitorar pessoas, utilizados para acompanhar e controlar as suas atividades e verificar resultados.

Todos os processos são ligados entre si, influenciando, favorecendo ou prejudicando um ao outro.

3.12 Gestão de Pessoas e competências

Lotz (2015, p. 124) apud Lima e Scanfone, (2018, p. 02), abordam o seguinte ponto de vista:

O planejamento da gestão de pessoas deve contemplar uma análise qualitativa e uma análise quantitativa, e que o conjunto de atividades, tarefas, funções e cargos deve ser avaliado qualitativamente, e ainda sugere que a gestão de pessoas deve ocorrer com base na visão integrada do indivíduo e nos aspectos fundamentais relacionados com suas expectativas sobre a relação de trabalho, ou seja, o contrato psicológico entre o que o funcionário deseja da organização e o que esta quer de seus empregados.

A competência é basicamente uma totalidade de características necessárias para se realizar uma determinada atividade pelos colaboradores com o objetivo de alcançar as metas propostas por cada organização. (LIMA E SCANFONE, 2018)

De acordo com Reblaglio (2004) apud Costa (2015, p. 06) “A competência possui três pilares: “Conhecimento sobre determinado assunto (Know-how, Saber); Habilidade para produzir resultados com o conhecimento (Saber Fazer); e Atitude proativa, assertividade (Querer Fazer).”

Segundo Garcia e Pinheiro (2015, p.135), “A Gestão de Pessoas por Competências (GPC) representa uma abordagem gerencial que estabelece as competências dos indivíduos como base do sucesso organizacional.”

Garcia e Pinheiro (2015, p. 142), também afirmam que “competência é um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Por fazer parte de um sistema que possui uma maior gestão organizacional a Gestão por Competências, possui algumas estratégias que de acordo com o objetivo da organização são direcionadas para se obter um resultado mais satisfatório. Se trata de uma ação contínua que atinge o recrutamento e seleção, a gestão de carreira, avaliação de desempenho, dentre outras envolvendo todos dentro da empresa possibilitando uma melhoria nos desempenhos organizacionais. (CRUZ e SANTOS, 2016)

3.13 Banco de Talentos

O banco de talentos funciona como um banco de dados com informações dos colaboradores, e, é usado para alimentação, armazenamento e recuperação de dados alimentados sempre à medida que eles se capacitam ou que acontecem mudanças. Ele possibilita que a organização conheça os seus colaboradores e através dessas informações é possível analisar algumas competências, auxilia na identificação do perfil dos mesmos. (PIRES et al., 2005 apud LIMA e SCANFONE, 2018)

3.14 Mapeamento de competências

Behr (2010) apud Torres, Ziviane e Silva (2012, p.197) relatam que:

No mapeamento de competências, devem ser avaliadas as competências existentes em uma empresa e as competências fundamentais para seu desenvolvimento. O mapeamento de competências permite, além de outras coisas, alocar adequadamente os colaboradores na empresa, identificar potencialidades e carências de competências e, ainda, selecionar e desenvolver competências necessárias ao desempenho estratégico da organização.

Silva (2016) explica que no mapeamento de competências é importante que a organização defina uma lista com todos os cargos e as competências necessárias para cada cargo e pontuar o grau de cada uma de acordo com um acompanhamento através das avaliações de desempenho.

3.15 Tipos de avaliações de desempenho

Segundo Sólides (2019) “A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de colaboradores em uma determinada organização. E explica que é difícil afirmar que existe uma forma padrão de Avaliação de Desempenho, pois, para cada empresa e cada cargo em específico serão usados tipos específicos de Avaliação de Desempenho.

Marques (2018) explica que a escolha do melhor tipo da Avaliação de Desempenho depende do objetivo, e principalmente do perfil do funcionário avaliado e da interação entre ele e seu avaliador, contudo segue abaixo os tipos mais comuns:

Autoavaliação - que é feita pelo próprio funcionário onde ele tem uma percepção do seu desempenho, pontos fortes e melhorias e depois passa estas informações para o seu superior e discutem a respeito.

Avaliação pelo superior direto - considerada uma das mais tradicionais, é realizada pelo gestor direto que acompanha as atividades diárias do funcionário.

Avaliação de equipe - avalia os resultados dos trabalhos em grupos, e é muito importante, pois, a soma dos esforços possibilita chegar aos objetivos organizacionais.

Avaliação do líder - Neste caso a avaliação parte dos colaboradores para o gestor e superiores permitindo uma visão e inclusão de todos envolvidos na organização.

Avaliação 360° - Uma das mais usadas nas organizações, pois, permite que todos envolvidos na organização independente de posição hierárquica sejam avaliadores e avaliados resultando em uma análise sistêmica que possibilitam a visualização de variáveis que impactam nos resultados tanto individuais quanto organizacionais.

3.16 Avaliação de desempenho por competências

De acordo com Ceitil (2007, p. 41) apud Alves (2016, p. 21) “As Competências são comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes atividades profissionais”. São estes os dois fatores exigidos para uma ação ser definida como competência e não como um mero comportamento que ocorre ocasionalmente ao longo da atividade profissional: constância e regularidade. (ALVES, 2016).

De acordo com Silva, Pinto, Souza e Arantes (2018, p. 75), “a avaliação de desempenho por competências é responsável por fornecer subsídios para os gestores nos demais processos de gestão e sobre as competências necessárias da organização e dos indivíduos”.

Contudo, o funcionário tem o privilégio de participar junto com o gestor do processo de definição dos objetivos e metas do mesmo, em que se auto avalia e adquire um maior compromisso com o seu desenvolvimento e com os objetivos e estratégias da organização. Dessa forma, a avaliação de desempenho por competências fornece os subsídios que os gestores precisam para os demais processos. (SILVA, PINTO, SOUZA e ARANTES, 2018)

4 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Atividades de Estágio

A empresa Milet Representações é uma empresa familiar, e a sua principal atividade é a prestação de serviços onde a mesma representa determinadas marcas de alguns fabricantes, desenvolvendo um trabalho justo, mantendo a imagem da empresa que representa e atuando na linha de frente com os clientes. No momento, a empresa está passando por dificuldades nas contratações, que conseqüentemente estão apresentando um impacto negativo na imagem, produtividade e nos lucros.

Dentro dessa perspectiva fez-se necessário entender como acontece o processo de Recrutamento e Seleção dentro da empresa, revisar as técnicas que estão sendo utilizadas na Seleção e identificar de que forma estas práticas estão impactando negativamente os resultados da empresa e o que pode ser feito para melhorar.

A empresa é representada pelo pai e filho, ambos são autoritários e têm uma ideia formada quando se fala de recursos humanos e qual a melhor forma de motivar seus funcionários. Apesar de serem extremamente bons no que diz respeito ao seu papel de Representante Comercial, são objetivos, visionários, por outro lado, não utilizam nenhum sistema de Recrutamento e Seleção por acharem que é um custo e acabam contratando da forma que lhe convém, sem filtro nenhum e um acaba interferindo nas seleções do outro, assim, não conseguem chegar a um consenso por terem conceitos divergentes e características de personalidade diferentes.

4.1 Análise dos Resultados

Para entender melhor toda a situação da empresa foi realizada uma entrevista não estruturada, com o pai e em outro momento com o filho, depois foi necessário realizar uma entrevista não estruturada também com a responsável pelo Financeiro da empresa, que tem acesso direto a todas as informações referentes ao que ocorreu e ocorre na empresa e os impactos que foram causados na mesma.

A empresa Milet Representações possuía um total de 41 funcionários sendo: 4 (quatro) no escritório, 12 (doze) promotoras de vendas em Sergipe, 19 (dezenove) promotoras de vendas em Alagoas, 4 (quatro) prepostos e os 2 (dois) representantes. Em 2019 esse número diminuiu para um total de 17 funcionários, sendo: 3 (três) no escritório, 5 (cinco) promotoras

de vendas em Sergipe, 5 (cinco) promotoras de vendas em Alagoas, 2 (dois) prepostos e os 2 (dois) representantes.

No que diz respeito a Recrutamento e Seleção, a empresa tem como prioridade o recrutamento externo e na maioria das vezes por indicações de parceiros e dos próprios funcionários e a análise acontece da seguinte forma:

Recebimento do currículo e análise curricular; e
Entrevista.

Quando optam por recrutamento interno não é aplicada nenhuma técnica de seleção, somente fazem uma entrevista informando como eles querem que a pessoa desenvolva o trabalho no novo cargo, porém, quando a contratação é feita por indicação eles recebem o currículo do candidato, avaliam as competências e marcam uma entrevista com o mesmo. A pessoa que realiza a entrevista não é um profissional da área de RH, geralmente é realizada pelos representantes e acabam selecionando de acordo com o que eles acham que é certo sem tomar como base nenhuma ciência ou técnica de seleção.

Tais escolhas começaram a impactar negativamente na empresa, pois, os candidatos escolhidos para determinado cargo na grande maioria das vezes não possuíam perfil, nem competências para exercer o cargo, também não é oferecido um treinamento e acompanhamento para os funcionários o que dificulta o processo de integração do mesmo.

Quando selecionados, ainda na entrevista, eram prometidos muitos auxílios e incentivos e que no final das contas não eram cumpridos, além dos problemas que surgiam pela falta de treinamento, acompanhamento e direcionamento eles acabavam desmotivados e houve uma queda na produtividade dos mesmos.

Esse conjunto de ações fez com que o faturamento da empresa despencasse, com os funcionários ociosos e sem produtividade os índices da empresa começaram a cair mais ainda, alguns clientes deixaram de comprar os produtos por vários fatores, podendo citar alguns: insatisfação em relação ao atendimento, descaso ocasionado pela falta de visitas regulares e falta de atendimento a alguns clientes, os mesmos ligavam para o escritório da empresa solicitando os produtos e relatando que há meses não recebia a visita de um representante ou preposto ou na grande maioria das vezes teve um problema com algum deles e não queriam ser atendidos por nenhum.

Os representantes que são os donos da empresa na maioria das vezes só se preocupam e buscam uma solução quando os problemas começavam a afetar o faturamento da empresa e a solução dada por eles era a demissão dos colaboradores. Entre a demissão e a contratação de um outro colaborador os clientes ficavam sem visitas, sem auxílio nenhum, recorrendo ao

escritório que além das suas tarefas e processos habituais realizava este acompanhamento por telefone com os clientes, porém, o que eles não enxergavam era que neste meio tempo devido aos problemas e insatisfações ocasionadas aos clientes, a empresa perdia muitos clientes e que o impacto ia além do faturamento e da baixa produtividade.

Diante da situação encontrada, foi possível perceber que tais práticas utilizadas pela empresa não estão contribuindo para o seu desenvolvimento e objetivo, fica claro que a empresa está indo por um caminho não desejado.

4.3 Sugestões de Melhorias

Levando em conta os autores citados neste trabalho foi elaborado uma seleção de técnicas elencadas de acordo com a necessidade da empresa em questão, formalizando o Recrutamento e Seleção e a estrutura organizacional da mesma, onde ficou como sugestão a fim de ajudar a empresa nestes problemas que ela vem passando, seguem abaixo as sugestões:

Realização da descrição dos cargos existentes na empresa;

Para o Recrutamento e Seleção: Contratação de um profissional para que realize este procedimento a fim de recrutar candidatos aptos a vaga e não perder tempo. Caso a empresa não tenha disponibilidade financeira de um funcionário fixo, pode-se realizar contratos sempre que a mesma desejar podendo contratar também treinamentos e consultoria sempre que necessário para um melhor acompanhamento e resultado dos colaboradores;

Realizar recrutamento interno e externo, a fim de possibilitar as mesmas chances aos colaboradores da empresa desde que o perfil e as competências sejam compatíveis com a vaga. Utilizar a tecnologia a favor e realizar as divulgações pelas redes sociais da própria empresa, Whatsapp, Instagram e Facebook, explorar os meios de comunicação que estiverem dentro do orçamento da empresa podendo investir nos anúncios digitais, plataformas específicas como: LinkedIn, Vagas.com, Infojobs, jornais, panfletos, cartazes, Merchandising, técnica muito utilizada que pode ocorrer por meio de um influenciador digital que possui valor agregado direcionando à vaga para o perfil de colaborador que se deseja para a vaga em questão;

A seleção é uma etapa extremamente importante, onde será escolhido o melhor perfil, para a empresa em questão, neste sentido, foi sugerido a adoção das seguintes técnicas:

Realização de provas de conhecimento;

Dinâmica de grupos; e

Entrevista estruturada e não estruturada;

A etapa seguinte, seria o treinamento, que pode ser realizado em uma semana e em seguida a contratação caso o candidato estivesse apto a vaga em questão;

Não descartar as indicações, pois, também são úteis desde que o indicado (a) atenda aos requisitos descritos;

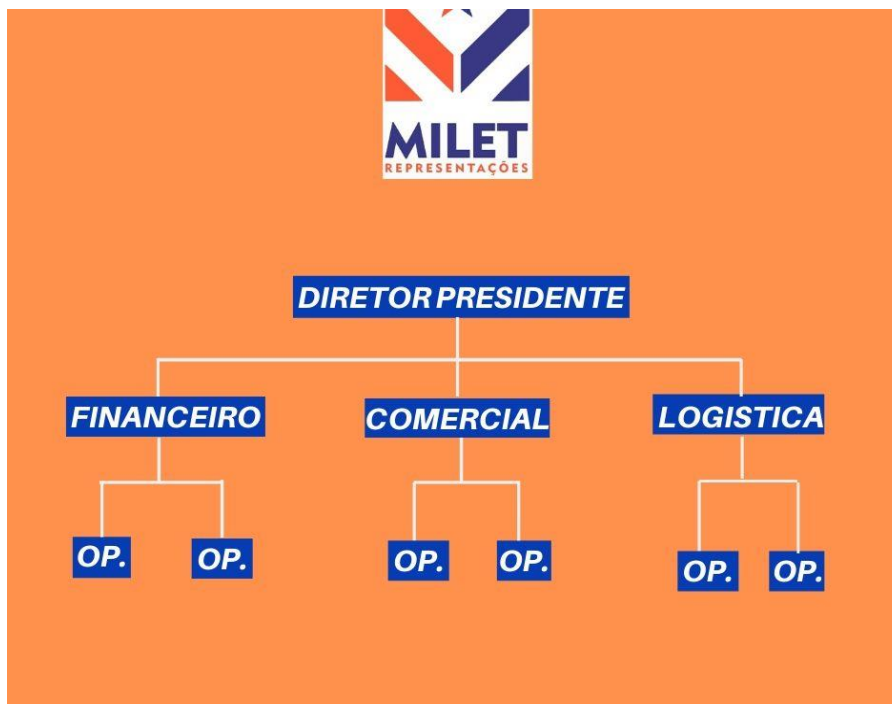
Na inviabilidade da empresa realizar a contratação de um funcionário para o Recrutamento e Seleção por conta do custo pode-se optar pela terceirização deste serviço. Hoje existem muitas empresas que recrutam e selecionam os candidatos e enviam para a empresa para que seja escolhido o melhor perfil. Esta opção também exige um custo, porém, a empresa deve avaliar qual a melhor opção se adapta à mesma.

No momento em que o profissional realiza estes procedimentos aumentam as chances de sucesso na contratação, pois, os problemas com promessas absurdas de auxílios ou salários ou até mesmo de desvio de funções seriam solucionados, uma vez que a cada vaga aberta existiria a descrição do cargo em questão.

A empresa está passando por umas mudanças no logotipo, aproveitando o gancho também foi proposto uma melhoria em relação à estrutura organizacional da empresa, a mesma se encontrava de forma incorreta e fora dos padrões no que diz respeito à estrutura organizacional. Foi sugerida a adequação da estrutura segundo os autores citados e a realidade da empresa, a mesma aceitou desde que não alterasse o padrão utilizado e as cores, segue abaixo o modelo antigo e o modelo proposto que logo foi aceito e já está sendo utilizado pela empresa:



Fonte: Arquivos da empresa (modelo antigo)



Fonte: Elaborada pela autora DIAS, 2019. (modelo proposto)

O modelo proposto já foi elaborado com a nova logo da empresa, como sua estrutura é vertical e enxuta, foi necessário a adaptação para a elaboração da nova estrutura seguindo os mesmos padrões e as mesmas cores utilizadas anteriormente como solicitado pelos proprietários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Seleção de Pessoas é essencial nas empresas e quando explorada e aplicada devidamente é capaz de trazer resultados impactantes para a mesma. No geral as técnicas tanto de recrutamento, e principalmente de seleção que as empresas utilizam permitem que as organizações tenham a possibilidade de selecionar melhor os colaboradores para as vagas disponíveis com o objetivo de impactar positivamente os resultados da empresa.

Quando estas técnicas não são aplicadas ou são aplicadas, porém não da forma recomendada profissionalmente pode resultar em impactos negativos. Podendo citar o caso da Milet Representações, empresa estudada neste trabalho que teve como impacto negativo: Baixa produtividade de colaboradores levando a demissão, que ocasionou a perda de clientes por falta de visitas e acompanhamento regularmente e que acabou impactando diretamente no financeiro da empresa.

A tomada de decisão dos proprietários influencia diretamente no processo de agregar pessoas, pois, ao mesmo tempo que indicam um estilo participativo, utilizam-se de conceitos e instrumentos de cunho centralizador e com um grau de conservadorismo que influencia nas atitudes dos gerentes refletindo nos colaboradores.

É importante que eles invistam em cursos para se desenvolverem dentro da área a fim de melhorar o clima e relacionamento profissional e dar autonomia aos colaboradores para desempenhar as tarefas somando junto à empresa.

A sistematização dos processos adiciona valor e credibilidade, não só no setor de recursos humanos, mas na empresa como um todo, assim, os métodos propostos possibilitam que os colaboradores vistam a camisa, trabalhem motivados na busca dos objetivos corporativos e individuais, se reinventem em busca da inovação e atualização diante dos desafios cotidianos e exigências contemporâneas do mercado, gerando produtividade, melhorando o ambiente organizacional e trazendo resultados positivos para a empresa.

Foi possível concluir, pela análise realizada na Milet Representações que as adoções das técnicas propostas para a empresa ajudam a solucionar os problemas que a mesma está passando e conseqüentemente gerar impacto positivo nos seus resultados.

Foi ressaltado que as contribuições trazidas por este trabalho foram ponderadas pelas limitações da mesma e também orientado para ser desenvolvido da mesma forma.

REFERÊNCIAS

ALVES, Márcia Filipa Ramos. **Conceção de um modelo de avaliação de desempenho por competências numa pme.** Universidade do Minho, 2016. Disponível em : <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/44423/1/M%c3%a1rcia%20Filipa%20Ramos%20Alves.pdf>> (acesso em : 18/10/2019).

BAGATINE, Dilaine. **Alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais: estudo em uma empresa do comércio varejista.** Centro universitário univates, 2014. Disponível em: <<https://univates.br/bdu/handle/10737/787>> (acesso dia 23/10/2019)

BERTOCCO, Angélica Biagi. **Inovação em uma microempresa de fabricação de móveis.** UTFPR - Ponta Grossa, 2016. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/10383/1/PG_CEEP_2015_1_01.pdf>(acesso em: 30/10/2019)

BONIFÁCIO, Adriana Aparecida Braz; ANJOS, Mayara Abadia Delfino dos. **Processo de gestão de recursos humanos em uma instituição de ensino superior (ies) privada: estudo de caso na fundação carmelitana mario palmerio- getec**, v.6, n.11, p.130-145/2017. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/962/699>> (acesso em 23/10/2019)

Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.8, n.1, 2018. Disponível em: <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempaombrojsindexphp/article/view/166>> (acesso em 18/10/2019)

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos.** 2.ed. ver.- São Paulo: Cengage Learning,2012.

CARVALHO, Felipe Cesar Diniz de; MARCATO, Joaquim Cesar N; MIGNORANCE, Marcus Vinicius Nery; SARRACENI, Ma. Jovira Maria. **A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações para redução do turnover** - Unisalesiano Lins - 2015.

CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha. **Introdução a teoria geral da administração:** Caderno pedagógico para o curso técnico em Administração. Maringá/PR, 2008 apud.

CATIVO, Jorge **Como fazer a metodologia de um projeto?** (2017).

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, Idalberto **Introdução a teoria geral da administração** - 9.ed- Barueri, SP: Manole,2014.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração** - 6. ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Idalberto. **Teoria, processo e prática**. São Paulo: Mc Graw-Hill, Ltda., 1987.

COSTA, Cintia Cristina da Silva. **Recrutamento e seleção por competências: dificuldades e benefícios**. XI Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 2015. <Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_010M_7.pdf> (acesso em: 17/10/2019)

CRUZ MACHADO, Juliana. **Teorias da administração**. (2017). Disponível em: <<https://www.infoescola.com/administracao/teorias-da-administracao/>>(acesso em 16/05/2019).

CRUZ, Margarida dos Santos Valente; SANTOS, Maricelia Ferreira dos. **As contribuições da gestão de pessoas por competências para as bibliotecas universitárias: um enfoque organizacional-** UFAM. 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufam.edu.br/anaisnbn/article/download/3188/2831/0>> (acesso em : 17/10/2019)

DIAS, Mariana. **Guia completo do recrutamento e seleção de pessoas: conheça tudo sobre esse processo, o que é, conceitos e técnicas**. Gupy, 2019. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>> (acesso em: 31/10/2019)
Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/representante-comercial/>>(acesso em 10/10/2019).

FLORES, Larissa. **Mercado de trabalho**. Portal Administradores.com- 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/mercado-de-trabalho>> (acesso em 23/10/2019)

FRANKLIN, Marcos Antonio et al. **Sustentabilidade aplicada a serviços de varejo: um estudo empírico em um shopping center de são paulo**. Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS, São Paulo, v.8, n.1,2018. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/1354>> (acesso em: 28/10/2019)

FREITAS, Fabiano Silva de. **O planejamento estratégico como fator essencial para o bom desempenho e sobrevivência da empresa: um estudo de caso na empresa Facell Ltda - Natal, RN, 2014**.

GARCIA, Leonardo Guimarães; PINHEIRO, Cintia Braga Ferreira. **Desenvolvendo a competência em informação das organizações por meio da gestão de pessoas por competências**. - revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 20, n. 43, p.2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/147/14741501008.pdf>> (acesso em 17/10/2019)

GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GOMES, Fernanda Carvalho. **O processo de seleção por competências em uma empresa do setor de tecnologia da informação**. Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12103/1/51300023.pdf>> (acesso em : 17/10/2019)

GUIMARÃES, Marilda; ARIEIRA, Jailson. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão-** Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005. Disponível em : <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309>> (acesso em 25/09/2019)

GUSMÃO, Amanda. **Representante comercial: O que faz e suas características** – 2019.

JUNIOR, Carlos **Ciclo PDCA: uma ferramenta imprescindível ao gerente de projetos.** (2017). Disponível em : <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/ciclo-pdca-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos/>>(acesso em 07/10/2019).

JUVENAL, Estela. **Recrutamento e seleção: novas técnicas uma revisão de literatura.** CAMINAS, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/1247/1/artigo%2030%20.pdf>> (acesso em: 31/10/2019)

KICHES, Juliana; DULTRA, Catherine Chiappin. **Avaliação dos modelos de gestão organizacional em escritórios de contabilidade localizados em caxias do sul/rs.** V.6, N.1 , 2016.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese-3.** Ed. -2, reimpr- São Paulo: Atlas, 2006.

LAM, Camila. **Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?** Revista EXAME. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas/>> (acesso em: 31/10/2019).

LIMA, Lázaro Ferreira de; SCANFONE, Leila. **As ferramentas de auxílio à gestão de pessoas por competências implementadas pela diretoria de controle de efetivos e movimentações do exército brasileiro-** 2018. Disponível em: <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3163/1/L%C3%81ZARO%20FERREIRA%20DE%20LIMA.pdf>>(acesso em : 17/10/2019)

LOREDO, João Paulo Pedrosa. **Um estudo de caso em uma empresa de ti de ouro preto: a utilização da ferramenta recrutamento e seleção** – Mariana, MG,2018.

LUCIETTO, Deison Alencar et al. **Marketing para a saúde: conceitos, possibilidades e tendências.** Tecnológica Revista Científica, Chapecó, v. 3, n. 2, p. 30-50. 2015. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/72>> (acesso em 28/10/2019)

MACEDO, Susana Maria Bacelar. **As práticas de recursos humanos nas organizações sem fins de lucrativos: estudos de caso. dissertação de mestrado em gestão de organizações sociais.** Lamego, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/5619>> (acesso em: 28/10/2019)

MARQUES, José Roberto. **Quais são os tipos de avaliação de desempenho.** IBC, 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-sao-os-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>> (acesso em: 30/10/2019)

MARRAS, Jean Pierre. **Administração dos recursos humanos: do operacional ao estratégico** – 15° ed. – São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=mEBnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=recursos+humanos&ots=sVTErVV CdX&sig=x4LjW_dK6nTfTJzZDX6m1nklQc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>(acesso em 05/10/2019).

MARTINS, Igor; TINÔCO, Dinah dos Santos; VIEIRA, Jorge Xavier; RODRIGUES, Tayllin de Lima. **Gestão de pessoas por competências: da construção epistemológica a sua referência como padrão de recursos humanos no setor público brasileiro.** Rev. CCEI – URCAMP, v.19, n34 2015. Disponível em: <http://revista.urcamp.tche.br/index.php/Revista_CCEI/article/view/37> (acesso em: 17/10/2019)

MARTINS, Lauri Tadeu Corrêa. **Como montar um serviço de representação comercial-** Sebrae, 2010. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/appportal/reports.do?metodo=runReportWEM&nomeRelatorio=i deiaNegocio&nomePDF=Representa%C3%A7%C3%A3o%20comercial&COD_IDEIA=2e787a51b9105410VgnVCM1000003b74010a> (acesso em 14/10/2019)

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Camila; BUENO, Rose Ângela. **Uma análise da contribuição dos testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção de pessoal-** 2018. Disponível em: <<http://periodicos.univag.com.br/index.php/psicologia/article/view/573>>(acesso em 01/10/2019).

PORTAL EDUCAÇÃO. **Mercado de recursos humanos: Conceito e aspectos básicos-** 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/mercado-derecursos-humanos-conceito-e-aspectos-basicos/45008>> (acesso em 23/10/2019)

RODRIGUE, Bruno Lisboa; SANTOS, Marcio Célio dos; Lemos, Odair Lacerda. **Um estudo sobre a dinâmica do mercado de trabalho e do mercado de recursos humanos na expoconquista** – Vitória da Conquista – BA, 2011. Disponível em: <<http://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/1963/1674>>(acesso em 15/10/2019)

RONCON, Aleksander; OLIVEIRA, Marcia Langamer; BELTRAME, Indira **Processos gerenciais de gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil.- RECAPE** – Revista de carreiras de pessoas-2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/23318>> (Acesso em 16/10/2019).

ROSSÉS, Fontinelli **Introdução à administração** – Santa Maria, RS : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria : Rede e-Tec Brasil, 2014.

SEBRAE. **Tudo sobre ramos atividades e como escolher o seu-** 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> (acesso em 10/10/2019)

SILVA, Ana Paula Barros da, et al. **De recursos humanos à gestão de pessoas: na era dos talentos.** UNIVAG- n. 1, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.univag.com.br/index.php/psicologia/article/view/572>> (acesso em: 28/10/2019)

SILVA, Camila Silvana Souza e; PINTO, Camila Catherine; MOURA, Heloiza Nogueira; ARANTES, Bruno Otávio. **O papel da “avaliação de desempenho por competências” no estado de minas gerais segundo a perspectiva dos servidores públicos estaduais.** V.8, 2018. Disponível em: <<http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/166>> (acesso em 19/10/2019)

SILVA, Diogo. **Mapeamento de competências: o que é e como fazer.** Blog LUZ- Excel Planilhas e Gestão, 2016. Disponível em: < <https://blog.luz.vc/o-que-e/mapeamento-de-competencias/>> (acesso em: 30/10/2019)

SILVA, Wellington Souza. **Mercado de trabalho.** Info Escola navegando e aprendendo, 2014. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/economia/mercado-de-trabalho/>> (acesso em 23/10/2019).

_____, SÓLIDES- RH Inteligente. **Conheça os tipos de avaliação de desempenho.** 2019. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>> (acesso em: 30/10/2019)

_____, SÓLIDES, Rh Inteligente. **Descubra 7 novas técnicas de recrutamento e seleção para levar para o seu rh.** Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/novas-tecnicas-de-recrutamento-e-selecao/>> (acesso em: 31/10/2019)

SOUZA, Edilany. **Afinal, o que é capital intelectual?** Portal Administradores.com, 2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/afinal-o-que-e-capital-intelectual>> (acesso em 30/10/2019)

STADLER, Adriano; PAIXÃO, Márcia Valéria. **Modelos de gestão.** Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012. Disponível em: <http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1334/Modelos_Gestao%202012%20ISBN.pdf?sequence=1> (acesso em 29/10/2019)

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual.** Artigo- RH PORTAL, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/capital-intelectual/>> (acesso em: 30/10/2019)

TORRES, Adriana Aparecida Lemos; ZIVIANI, Fabrício; SILVA, Sandro Marcio da. **Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica.** Campinas, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v24n3/a04v24n3.pdf>> (acesso em: 30/10/2019)

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** – 14. Ed – São Paulo: Atlas, 2013.

DECLARAÇÃO

Eu, Veralúcia Lima de Melo, declaro para os devidos fins, junto à Faculdade Amadeus que fiz a revisão segundo as normas ortográficas vigentes, do Relatório de Estágio intitulado ~~Processo Seletivo x Resultado Organizacional~~ elaborado pelo(a) graduando(a) Franciele Santos Dias à luz da linguística funcional.

Aracaju (SE), 28 de novembro de 2019.

Veralúcia Lima de Melo
Nome e assinatura da pessoa que fará a revisão
RG ou Registro Profissional

RG: 276.350 SSP/SE

Registro "L" N: 0671 MEC
DEMEC/REMEC/DEMEC/SE

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico e conteúdo, conferido ao presente trabalho, isentando a Faculdade Amadeus - FAMA/SE, a Coordenação do Curso de Administração e de Estágio em Administração e o Orientador do Relatório de Estágio em Administração, de toda e qualquer responsabilidade acerca de possíveis cópias de trabalhos técnicos, apresentados no meu Relatório de Estágio. Sendo este de minha autoria, estou ciente, tanto das sanções que poderão ser aplicadas, pela FAMA, de acordo com a Lei 9610/98 de 19/02/98 e Lei 10.695/03(direitos autorais), como também, as administrativas pela Coordenação do Curso.

Aracaju-SE, 09 de dezembro de 2019.

Joicleide Santos Dias

JOICLEIDE SANTOS DIAS

Curso de Administração - Mat. 1031160036