



FACULDADE UDC – ANGLO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JAQUELINE DA ROSA GARCIA
MONIQUE SANTOS DE OLIVEIRA
PRISCILA MORGANA DIAS MENA

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA
A EMPRESA LEXSOM CONSULTORIA E INFORMÁTICA LTDA DE FOZ DO
IGUAÇU**

FOZ DO IGUAÇU - PR

2016

JAQUELINE DA ROSA GARCIA
MONIQUE SANTOS DE OLIVEIRA
PRISCILA MORGANA DIAS

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA
A EMPRESA LEXSOM CONSULTORIA E INFORMÁTICA LTDA DE FOZ DO
IGUAÇU.**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Graduação em Administração como requisito para obtenção de Título de Bacharel em Administração na faculdade UDC - Anglo Americano.

Orientadora: Prof. Aline Cristiane Lacerda, Esp.

Co-orientadora: Prof. Alcina Maria Rodrigues Fresta. Me.

FOZ DO IGUAÇU - PR

2016

JAQUELINE DA ROSA GARCIA
MONIQUE SANTOS DE OLIVEIRA
PRISCILA MORGANA DIAS

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA
A EMPRESA LEXSOM CONSULTORIA E INFORMÁTICA LTDA DE FOZ DO
IGUAÇU.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Anglo Americano – UDC
de Foz do Iguaçu, para obtenção do grau de Bacharel em Administração, aprovado
pela banca examinadora formada por:

Prof.^a Esp. Aline Cristiane Rocha Lacerda
Orientadora

Prof.
Membro da Banca

Prof.
Membro da Banca

2016

Dedicamos este trabalho, primeiramente, a Deus, que nos deu força para chegar até aqui, aos nossos pais que estiveram nos apoiando não apenas durante o curso, mas sim durante nossa vida inteira, e a nossa professora

orientadora que nos auxiliou na conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus por ter nos dado força, sabedoria e discernimento para realização deste curso.

Aos nossos pais pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos familiares e amigos, que foram pacientes com nossa ausência durante esses 4 (quatro) anos.

E, por fim agradecemos a todos os nossos professores que nos auxiliaram durante esta caminhada, a nossa coordenadora, Me. Alcina Maria Rodrigues Fresta, e, em especial, a nossa orientadora, professora Aline Cristiane Rocha Lacerda pela paciência, carinho e todo o apoio dado para realização deste trabalho.

“Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito.”

RESUMO

A presente pesquisa tem por finalidade, propor um modelo de Recrutamento e Seleção para a empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda., de Foz do Iguaçu-Paraná. Atuante no segmento de tecnologia de informação, seu foco principal é o desenvolvimento de projetos de informática para atender as necessidades operacionais, estratégicas e gerenciais de empresas de Administração Pública. Com a Cultura baseada na excelência da prestação dos serviços, a empresa dispõe de um sistema de monitoramento e assessoramento completo aos usuários. Diante da complexidade da prestação de serviços, os quais necessitam de profissionais com habilidades específicas, foi diagnosticado que, a empresa apresenta dificuldades para realizar processos de admissão assertivos. Desse modo, visando contribuir para a melhoria dos processos de Recrutamento e Seleção, foi proposto um modelo, que foi definido a partir do alcance dos seguintes objetivos: Diagnosticar como ocorre o processo de contratação de pessoal atualmente, descrever os perfis profissionais e propor ferramentas adequadas para contratação e seleção de talentos. Para tanto a base teórica deste trabalho é Administração de Recursos Humanos (ARH) e seus processos, conceitos e ferramentas de Recrutamento e Seleção. O método aplicado foi a abordagem mista que é a junção das pesquisas quantitativa e qualitativa, como estratégia utilizou-se proposição de planos e a pesquisa bibliográfica para embasamento teórico do tema abordado. Quanto aos resultados, espera-se que o modelo proposto se torne uma ferramenta e que contribua para assertividade nas contratações da empresa.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento e Captação.

ABSTRACT

This research aims to propose a recruitment and selection model for the company LexsomConsultoria e Informática Ltda., Foz do Iguaçu, Paraná. Active in the information technology segment, its primary focus is the development of IT projects to meet the operational needs and strategic management of public administration companies. With a culture based on excellence in service delivery, the company has a monitoring system and complete advice to users. Given the complexity of the service, which require professionals with specific skills, it was diagnosed that the company has difficulties to make assertive admissions process. Thus, in order to contribute to the improvement of recruitment and selection processes, a model that was set from the achievement of the following objectives were proposed: Diagnosing as is the staffing process currently describe the professional profiles and propose appropriate tools for recruitment and selection of talent. For both the theoretical basis of this work is Human Resource Management (HRM) and its processes, concepts and recruitment and selection tools. The method applied was the mixed approach is the combination of quantitative and qualitative research as a strategy used to propose plans and literature for theoretical basis of the topic discussed. As for the results, it is expected that the model will become a tool and contribute to assertiveness in the contracting company.

Key-words: Recruitment and Selection, Development and Funding.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda.	19
Figura 2: Layout da empresa Lexsom	20
Figura 3: Processos da Gestão de Pessoas	34
Figura 5: Conhecimentos, Habilidade e Atitudes.....	38
Figura 6: Fontes de Recrutamento Interno.....	43
Figura 7: Fontes de Recrutamento Externo.....	45
Figura 8: Processo de seleção de pessoal.....	48
Figura 9: Etapas de Seleção	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa Etária.....	64
Gráfico 2: Gênero.....	65
Gráfico 3: Escolaridade	66
Gráfico 4: Tempo de Trabalho.....	67
Gráfico 5: Tempo de Experiência.....	67
Gráfico 6: Informação sobre a vaga de trabalho	68
Gráfico 7: Conhecimentos.....	69
Gráfico 8: Habilidades.....	69
Gráfico 9: Atitudes.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise <i>SWOT</i> da empresa Lexsom.....	23
Quadro 2: Ferramenta 5W2H desenvolvida para a empresa	24
Quadro 3: Análise <i>SWOT</i> do RH.....	28
Quadro 4: Análise 5W2H do RH.....	29
Quadro 5: Vantagens e Desvantagens do recrutamento interno.....	39
Quadro 6: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	40
Quadro 7: Tipos de testes	50
Quadro 8: Regra de Corpus	58

Quadro 9: Objetivos x Instrumentos x Análise.....	59
Quadro 10: Perfil Profissional – Gerente Administrativo	71
Quadro 11: Perfil Profissional – Auxiliar Administrativo.....	72
Quadro 12: Perfil Profissional – Analista de Sistemas	72
Quadro 13: Perfil Profissional – Implantador de Sistemas	74
Quadro 14: Perfil Profissional – Programador de Sistemas	75
Quadro 15: Perfil Profissional – Analista de Negócios	76
Quadro 16: Perfil Profissional – Gerente de Projetos.....	77
Quadro 17: Perfil Profissional - Auxiliar de Limpeza	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cargos e Salários	26
Tabela 2: Rotação de Pessoal	27
Tabela 3: Causas das Demissões.....	27
Tabela 4: Cargos da empresa.	65

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Geral	14
1.1.2 Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.2.1. Quanto à importância.....	15
1.2.2. Quanto à viabilidade	15
1.2.3. Quanto à oportunidade	15
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	16
2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	17
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	17
2.2 Histórico	17
2.3 ESTRUTURA DA EMPRESA	19
2.3.1 Organograma.....	19
2.3.2 Setores	19
2.4 GERÊNCIA.....	20
2.4.1. Políticas Gerenciais	21
2.4.2 Atitudes Gerenciais.....	21
2.4.3 Controle da Empresa	22
2.5 ANÁLISE SWOT EMPRESA	22
2.5.1 Proposta de Melhoria.....	23
2.6 ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS OU DE PESSOAL	24
2.6.1 Objetivos do Setor.....	25
2.6.2 Políticas do Setor	25
2.6.3 Recrutamento e Seleção de Pessoal	25
2.6.4 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.....	26
2.6.5 Administração de Salários	26
2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	27
2.8 HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO	28
2.9 ESTRUTURA DE BENEFÍCIOS SOCIAIS	28
2.9.1 Proposta de Melhoria.....	29
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30

3.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	30
3.1.1 Análise De Cargos.....	35
3.1.2 Perfil Profissional.....	36
3.2 RECRUTAMENTO	37
3.2.1 Recrutamento por Competência	37
3.2.2 Recrutamento interno	38
3.2.3 Recrutamento externo	39
3.2.4. Recrutamento misto.....	40
3.2.5 Etapas do Recrutamento	41
3.2.6 Fontes de Recrutamento	42
3.3 SELEÇÃO	47
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	52
4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	52
4.1.1 Proposição de Plano	54
4.1.2 Estudo do Caso	54
4.1.3 Escolha do Caso	54
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA	55
4.2.1 Sujeito	56
4.2.2 Análise dos dados.....	57
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	60
5.1 DIAGNOSTICAR COMO OCORRE O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO NA EMPRESA LEXSOM CONSULTORIA E INFORMÁTICA LTDA.....	60
5.1.1 Necessidade pequena de contratação	61
5.1.2 Ausência de candidato com o perfil adequado ao cargo	61
5.1.3 Quando a necessidade de contratação é grande	61
5.1.4 Depois de selecionado, o candidato comparece à empresa e cumpre os seguintes passos:	62
5.2 DESCREVER OS PERFIS PROFISSIONAIS DA EMPRESA LEXSOM CONSULTORIA E INFORMÁTICA LTDA.	64
5.3 PROPOR FERRAMENTAS ADEQUADAS PARA CONTRATAÇÃO E SELEÇÃO PARA A EMPRESA LEXSOM CONSULTÓRIA E INFORMÁTICA LTDA.....	79
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	83
APENDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA.....	86

APENDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AO GERENTE DA EMPRESA	87
APENDICE C: FORMULÁRIO PARA REQUISIÇÃO DE PESSOAL	88
APENDICE D: FORMULÁRIO PARA REQUISIÇÃO DE PESSOAL	89
APENDICE E: CRONOGRAMA DO TRABALHO	90
ANEXO I: REGIMENTO INTERNO.....	91
ANEXO II: GUIA DE ENCAMINHAMENTO.....	98
ANEXO III: FICHA DE REGISTRO	99
ANEXO IV:TESTE DE LÓGICA E RACIOCÍNIO.....	100

1.INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização é possível verificar que mudanças passaram a ocorrer rapidamente, exigindo das organizações adaptações para se manter no mercado. Nesse cenário, em que avanços tecnológicos são recorrentes, as pessoas passaram a ser indispensáveis para o sucesso organizacional, deixando de ser simples empregados e tornando-se grandes responsáveis pelo sucesso da empresa.

Junto a essa transição, Chiavenato (2004) descreve que veio por parte das empresas a valorização, os estímulos, os incentivos, os treinamentos e as recompensas para a retenção do capital humano para que prosperassem juntamente com os objetivos da empresa.

Demonstrando, assim, que estrutura e bons equipamentos não são suficientes para que as organizações obtenham bons resultados, são necessários recursos humanos capacitados e habilitados para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Diante disso, percebe-se quão importante é o processo de recrutamento e seleção para uma organização.

O recrutamento e seleção visa contribuir para o preenchimento de uma vaga, de maneira mais assertiva, utilizando um gama de instrumentos comprovados cientificamente, propiciando maior agilidade e eficácia neste processo (FRANÇA, 2013).

O objeto desse estudo, a empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda, doramo de tecnologia da informação especializada em soluções de informática, tem como objetivo principal o desenvolvimento de soluções de Tecnologia da Informação com acesso via *WEB*. O foco da Lexsom é o desenvolvimento de projetos de informática que atendam às necessidades operacionais, estratégicas e gerenciais de Empresas da Administração Pública, buscando excelência dos serviços em todas as suas fases, com o monitoramento e assessoramento completo aos usuários, prestados pelos técnicos da Lexsom, desde a fase de concepção do Projeto até a fase de utilização plena da solução e o pós-atendimento com o suporte integral via *Help Desk* ou local complementam os diferenciais em relação ao mercado.

Desse modo, para a iniciação dessa proposição será feita uma análise sobre o atual processo de recrutamento e seleção que esse setor precisa e, a partir disso,

elaborar um modelo mais adequado para tal, pois, os gestores constataram a necessidade de melhoria nos processos de recrutamento e seleção para captação de talentos para a organização. Visando na melhoria dos processos, propõe-se um modelo de recrutamento e seleção, suas atuais contratações estão com dificuldades de sucesso porque é difícil encontrar profissionais qualificados e com experiência, pois a maioria é recém-formados na faculdade, e os demais profissionais com experiência e qualificação buscam por oportunidades em empresas de outras regiões, cidades, estados ou países.

Diante desse contexto questiona-se: **Qual o modelo mais adequado para contratar profissionais para a empresa Lexsom Consultoria e Informática LTDA.?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Propor um modelo adequado que atenda às necessidades de recrutamento e seleção para a empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda.

1.1.2 Específicos

- a) Diagnosticar como ocorre o processo de contratação de pessoal, atualmente, na empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda.
- b) Descrever os perfis profissionais da empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda.
- c) Propor ferramentas adequadas à contratação e seleção para a empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em tempos onde a concorrência entre as empresas está cada vez mais acirrada ter funcionários qualificados para as tarefas destinadas pode significar o sucesso da organização, por consequência disso, nessa etapa serão descritas quanto à importância, à viabilidade e à oportunidade deste estudo para a empresa.

1.2.1. Quanto à importância

A importância do tema em questão se deve ao fato de que em qualquer empresa, a gestão de pessoas é essencial, principalmente em captar talentos, pois para Chiavenato (2004) “a sobrevivência das empresas depende fortemente das competências das pessoas que nela trabalham”.

Dessa forma, este estudo visa propor um modelo de recrutamento e seleção na empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda., o qual buscará propor a melhor ferramenta para contratação de colaboradores, pois a atual gestão possui vagas a serem preenchidas.

1.2.2. Quanto à viabilidade

Esta proposta é viável, pois a empresa disponibilizou-se a fornecer todos os dados necessários para a realização do mesmo, além da disponibilidade dos sócios e funcionários que se propuseram a contribuir com esta pesquisa.

1.2.3. Quanto à oportunidade

O planejamento deste modelo de recrutamento e sua implementação na empresa permitirá a prática do aprendizado obtido ao longo do curso.

1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Esta pesquisa foi estruturada nos seguintes capítulos: (a) o capítulo um refere-se à introdução, na qual se estabelece a formulação da problemática de pesquisa, objetivos e justificativas; (b) o capítulo dois da pesquisa consiste na apresentação do diagnóstico da empresa objeto de estudo; (c) o terceiro capítulo está estruturado sob a base teórica que orienta este estudo; (d) o capítulo quatro compreende os procedimentos metodológicos da pesquisa.

2.DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste estudo possui os seguintes dados, principais:

Nome da Empresa: Lexsom Consultoria e Informática Ltda. – ME.

Forma Jurídica: Ltda. – ME (Micro empresarial).

CNPJ: 81.222.861/0002-05

Ramo: Desenvolvimento de Sistemas para Gestão Pública.

Endereço: Avenida Brasil, nº 1497 Telefone: (45)3025-3045

Home-Page: WWW.lexsom.com.br

Atividade principal: Desenvolvimento de *Software* para Gestão Pública.

Atividades secundárias: Consultoria.

Produtos que fabrica: Software para Administração Pública.

2.2 HISTÓRICO

A empresa Lexsom Consultoria e Informática LTDA atua no mercado nacional desde 1989, no desenvolvimento de soluções de tecnologia da Informação com acesso via web, seu foco é o desenvolvimento de projetos de informática que atendam às necessidades operacionais, estratégicas, e gerencias de empresas de Administração Privada, fornecendo o que há de melhor em tecnologia referente a recursos de Hardware, software e rede, buscando a excelência no serviço prestado, com o monitoramento e assessoramento para os usuários, pelos técnicos da organização, em todo o processo desde a concepção do projeto até a fase de utilização da solução e o pós-atendimento com suporte via Help Desk, ou local, que é o diferencial da empresa.

No período de 2001, a empresa foi vendida passando a ter nova gerência e, dessa forma, foram iniciadas suas novas atividades. A empresa Lexsom encerrou o gerenciamento de tecnologia da informação de empresas privadas e passou a atuar no setor de Administração Pública, iniciando contrato com a Prefeitura Municipal de

Foz do Iguaçu neste período. A mesma foi contratada para fornecer e dar manutenção em um sistema orçamentário, contábil e financeiro.

Nesse contrato os técnicos trabalhavam nas dependências da Prefeitura Municipal, aonde a especificação era fornecida pela equipe tecnológica do município, ou seja, a Lexsom fornecia serviços de uma fábrica de Software.

Em 2002 a Lexsom desenvolveu um sistema tributário totalmente WEB, que para a época era um diferencial. A partir do desenvolvimento desses produtos a Lexsom passou a ser uma empresa pioneira nessa tecnologia para o seu ramo de atuação e, conseqüentemente, conseguiu um diferencial de mercado, conquistando novos clientes.

Em 2003 a Lexsom ganhou a licitação da Prefeitura Municipal de Corbélia.

No ano de 2004, a Prefeitura Municipal de Entre Rios do Oeste também adquiriu os sistemas da Lexsom.

No ano de 2005, a Lexsom retirou os técnicos da dependência da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu e, passou a fazer a especificação dos sistemas, dando início a um grande projeto que foi o desenvolvimento dos Sistemas Contábil, Orçamentário, Financeiro e de Licitações para o ambiente WEB. Neste mesmo ano a Prefeitura Municipal de Colombo, Prefeitura Municipal de Paranaguá e a Câmara Municipal de Foz do Iguaçu passaram a ter os sistemas da Lexsom.

Já em 2009, a Prefeitura Municipal de Araucária e Prefeitura Municipal de Belém contrataram os serviços da Lexsom.

Nos anos de 2014 e 2015, obtiveram mais clientes, sendo eles, a Paranaguá Previdência (2014), Câmara Municipal de Belém (2015) e Centro de Convenções de Foz do Iguaçu (2015).

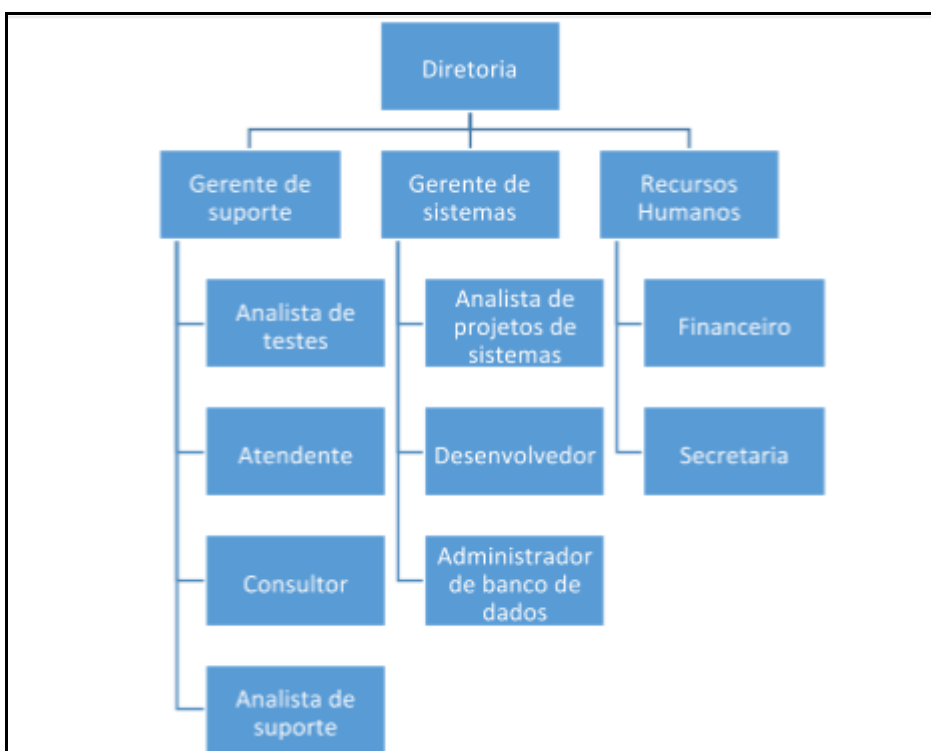
Até a presente data do ano de 2016, a empresa obteve como cliente apenas a FOZPREV, porém, continua trabalhando e buscando novos clientes.

2.3 ESTRUTURA DA EMPRESA

2.3.1 Organograma

A empresa tem sua estrutura organizacional conforme a figura 1, que foi elaborado com base nas informações obtidas na empresa.

Figura 1: Organograma da empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda.



Nota: Desenvolvida pelas autoras.

2.3.2 Setores

Conforme pesquisa a empresa tem atualmente em seu quadro de pessoal, 24 colaboradores, distribuídos conforme descrição abaixo.

Gestores: Dois (02) funcionários administram o pessoal e são gerentes dos setores.

Administrativo: Um (01) funcionário. Suas funções são rotinas administrativas, tais como, folha de pagamento, banco de horas, admissão e demissão, férias e funções correlativas administrativas.

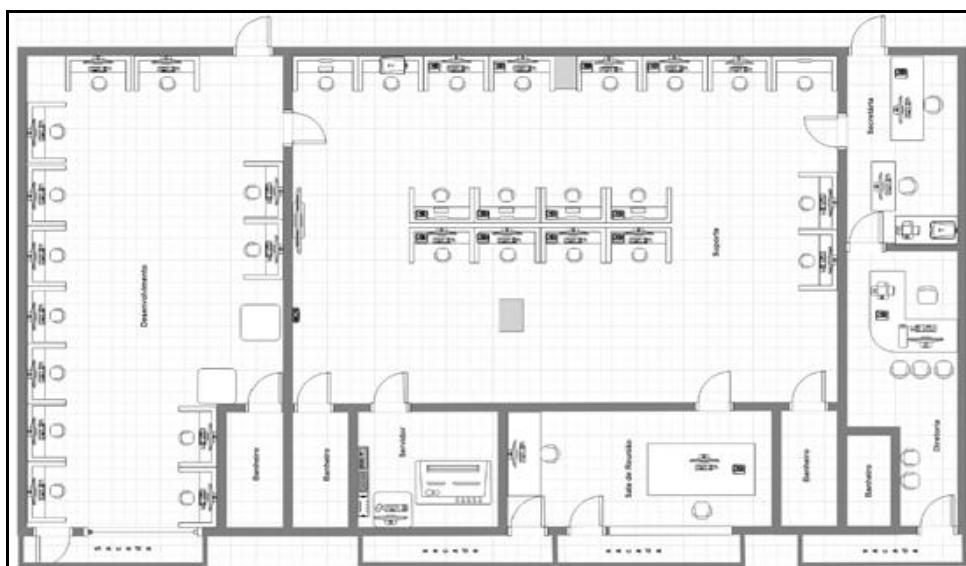
Atendimento: Dois (02) funcionários, que ficam responsáveis pelo atendimento ao usuário, identificar o usuário e de qual órgão público é, identificar o problema e repassar em forma de módulos para seus respectivos responsáveis no suporte.

Suporte: Dez (10) funcionários, a função compete receber o chamado e tentar solucionar o problema, se não conseguir, repassa ao desenvolvimento.

Desenvolvimento: Nove (09) funcionários (seis são programadores, dois estagiários e um funcionário que atualiza o sistema). A função do desenvolvimento compete em desenvolver os sistemas e fazer a manutenção dos mesmos, receber o chamado do suporte quando há algum problema e solucioná-lo, repassar novamente ao suporte para a realização de testes, se tudo ocorrer bem ele monta o arquivo e repassa ao atualizador do sistema para que ele faça a atualização, depois disso, o suporte testa novamente para ver se está tudo correto e o próprio suporte avisa o usuário. O setor de desenvolvimento não tem contato com o usuário.

No espaço físico os colaboradores estão distribuídos conforme layout ilustrado pela figura 2.

Figura 2: Layout da empresa Lexsom



Nota:Desenvolvida pelas autoras.

2.4 GERÊNCIA

Nesse tópico serão apresentadas as características gerenciais da empresa.

2.4.1. Políticas Gerenciais

O estilo de gerência é autocrático, toda tomada de decisão em nível estratégico é feita pelo diretor da empresa, o funcionário não tem autonomia para tomar decisões na organização.

Até 2012 não havia regras definidas para a empresa, ficando o bom senso como “gestor” comportamental. Em 2012 foi profissionalizado o processo de organização comportamental com elaboração de um regimento interno, alguns acordos coletivos e a implantação de um relógio ponto digital.

Quando um novo colaborador é contratado, o primeiro dia é livre para ler e conhecer todas as normas da empresa.

2.4.2 Atitudes Gerenciais

Conforme relato do gestor da empresa, ainda não existe uma estrutura bem definida de tarefas e funções, por consequência de cargos e responsabilidades. A empresa dobrou o seu tamanho, em 2010 e 2011, sem possuir uma estrutura organizacional bem definida e foram eleitos alguns líderes pelo critério de conhecimento técnico e/ou tempo de empresa.

Com critérios não bem definidos foram tomadas algumas decisões assertivas, porém outras nem tanto. A própria setorização da empresa não é muito clara e ficam diversas pessoas trabalhando cada qual à sua maneira e ao seu nível de comprometimento.

Pessoas esperam ações da empresa em termos de reestruturação organizacional, porém não há um entendimento de que a empresa é uma representação de uma organização social formada pelas próprias pessoas. Sempre que há iniciativas no sentido de organizar os processos e ambiente de trabalho, a grande maioria das pessoas não participa das ações, mesmo sendo delegada a elas autoridade para tal e, mesmo considerando que a mudança venha a favor desse grupo.

O relacionamento entre patrão e empregado é quase inexistente, ficando para o filho do proprietário o contato direto com os colaboradores. Poucas são as vezes em que o proprietário está em Foz do Iguaçu e menores ainda as vezes em que há comunicação entre ele e as pessoas que trabalham na empresa. Com algumas, o contato é maior por serem pessoas que auxiliam na tomada de decisão dele, mas com o grupo, como todo, é falha a comunicação.

O gestor ainda descreve que os colaboradores possuem, entre si, uma relação de cooperativismo “bem bacana” e são bem integrados, logicamente que alguns tendo mais afinidade, ou menos, de acordo com personalidades, mas poucos casos em que há desavenças entre as pessoas.

2.4.3 Controle da Empresa

O controle operacional fica para o filho do proprietário. Para isso, conta com o auxílio de diversos profissionais com bastante experiência e anos de casa. As prioridades de operação são definidas pelo grupo com o acompanhamento de duas pessoas responsáveis pela operação.

Geralmente, o direcionamento da capacidade produtiva está ligado a condições e fatores de cada um dos contratos, de acordo com o contexto em cada cliente é possível definir as ações.

Em se considerando as atividades operacionais da empresa, existe um sistema de controle das demandas solicitadas pelos clientes com etapas e filas de produção por etapa. Essa ferramenta foi construída com a participação dos colaboradores e é desenvolvida pela própria empresa.

No administrativo também existe uma ferramenta de controle financeiro e administrativo utilizada pela direção e pela secretária do proprietário. Não é do conhecimento das acadêmicas essa ferramenta em específico.

2.5ANÁLISESWOT EMPRESA

Com base nas informações obtidas na empresa, pode-se fazer uma análise, utilizando a ferramenta de gestão denominada SWOT, essa ferramenta evidencia as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa Quadro 1.

Quadro 1: Análise SWOT da empresa Lexsom

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Marca;	Funções dos colaboradores não estruturados;
Qualidade no serviço prestado;	Relação patrão e empregado inexistente;
Produto;	Falta de colaboradores para os setores operacionais e comerciais;
	Falta de interação dos colaboradores no sentido de melhorias no ambiente de trabalho;
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Novos clientes em potencial;	Novo produto ou serviço inovador;
Crescimento de novos mercados;	As oportunidades de emprego em outras regiões;
Não possui concorrentes diretos na região;	Plágio de Software;

Nota: Desenvolvido pelas autoras.

2.5.1 Proposta de Melhoria

Observou-se que a empresa necessita de melhorias em alguns aspectos, sendo eles: relacionamento entre patrão e empregados, falta de interação dos colaboradores junto à empresa, necessidade de delegar as funções corretamente a cada funcionário e procurar pela adesão de um plano de cargos e salários.

Diante disto, será apresentada uma proposta de melhoria através da ferramenta administrativa 5w2h, a definição desse termo é: *What* (o que será feito?), *Who* (quem fará?), *When* (quando será feito), *Where* (onde será feito?), *Why* (por quem será feito?) *How* (como será feito) e, por fim, *Howmuch* (quanto custará?).

Os valores abaixo mencionados foram estimados com base em pesquisa na internet, em caso de aplicação deve ser realizado uma consulta para encontrar custos específicos.

Quadro 2:Ferramenta 5W2H desenvolvida para a empresa

Problema: Funções dos colaboradores não estruturados							
Proposta	O quê?	Onde?	Por quê?	Quando?	Quem?	Como?	Custo?
Definir perfis e cargos profissionais.	Alinhar os perfis dos funcionários com os cargos existentes na empresa.	Empresa Lexsom.	Eficácia nas atividades realizadas na empresa.	No prazo de março a novembro 2016.	Responsável pelo R.H	Traçar o perfil que cada função exige	R\$ 1.000,00
Problema: Relação patrão e empregado inexistente.							
Proposta	O quê?	Onde?	Por quê?	Quando?	Quem?	Como?	Custo?
Delegar um substituto para essa função.	Ter um responsável presente.	Empresa Lexsom.	Para que os funcionários tenham uma orientação e direção de suas ações.	No prazo de março a novembro de 2016.	Gestor (dono da empresa)	Analisar e selecionar um funcionário com o perfil ideal para executar essa função.	R\$ 1.000,00
Problema: Falta de interação dos colaboradores no sentido de melhorias no ambiente de trabalho.							
Proposta	O quê?	Onde?	Por quê?	Quando?	Quem?	Como?	Custo?
Propor ferramentas de motivações.	Motivar os funcionários.	Empresa Lexsom.	Funcionários motivados, empresa desenvolvida, tornando-se vantagem competitiva.	No prazo de março a novembro de 2016.	Responsável pelo R.H	Treinamento, palestras e proposta de melhorias nos benefícios e remuneração dos funcionários.	R\$ 1.000,00

Nota: Desenvolvido pelas autoras.

2.6 ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS OU DE PESSOAL

O setor não está, atualmente, estruturado. Os responsáveis pelas funções aplicadas à Gestão de Pessoas é o Gestor da empresa, Luiz Demio Junior, juntamente com Gleyson Siqueira que exerce a função de programador. A empresa não possui organograma setorial, pois o setor não é estruturado.

2.6.1 Objetivos do Setor

A empresa procura atender as necessidades internas dos colaboradores, tais como: pagamento, recrutamento e seleção (mesmo que informalmente) em conformidade com o regimento interno, já estabelecido pela empresa. Busca-se, sempre que possível, suprir as expectativas dos funcionários. Uma vez que, tendo suas expectativas atendidas, a empresa acredita que os objetivos organizacionais, que são: desenvolver soluções eficientes em tecnologias de informação serão supridos de maneira mais eficiente.

2.6.2 Políticas do Setor

Até o ano de 2012, a empresa não havia definido, formalmente, regras para a empresa. As demandas organizacionais eram gerenciadas e distribuídas pelo gestor aos demais membros da equipe. Nesse mesmo ano, foi desenvolvido o regimento interno, com a formalização de acordos coletivos e a implantação de um relógio ponto digital.

No ato da admissão, o colaborador recebe uma cópia do Regimento Interno, ficando dispensado das atividades no primeiro dia para que possa ler e conhecer todas as normas da empresa.

2.6.3 Recrutamento e Seleção de Pessoal

O recrutamento da empresa atualmente é realizado de forma interna e externa.

O recrutamento externo sucede da seguinte maneira: é realizada uma entrevista por meio de um questionário elaborado pelo próprio entrevistador onde ele observa o comportamento do entrevistado, assim ele analisa se o perfil do candidato corresponde à vaga, essa análise de perfil é feita de forma leiga, pois a empresa não dispõe de descrições de perfil para cada cargo que a empresa possui.

Já o recrutamento interno é feito de maneira informal e não estruturado, pois quando tem uma vaga em aberto é proposto para o funcionário, que tem um bom desempenho na empresa ocupar a vaga em questão.

O processo de divulgação de uma vaga é feito das seguintes formas: Agências de emprego, CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) ou por indicação.

2.6.4 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

A empresa não dispõe de nenhum serviço formal de treinamento, os profissionais que estão há algum tempo na empresa transmitem o conhecimento para os recém recrutados de forma informal e não estruturado posteriormente.

2.6.5 Administração de Salários

A questão salarial é empírica devido à inexistência de um plano de cargos e salários bem definido, para as informações a seguir foi utilizado o salário-base das referidas categorias:

Tabela 1: Cargos e Salários

CARGOS	Nº de Empregados	Faixa Salarial	C- Comissionados Ou F- Fixos
Gerente Administrativo	01	R\$ 6000,00	F
Auxiliar Administrativo	01	R\$ 915,00	F
Analista de Sistemas	08	R\$ 2500,00	F
Implantador de Sistemas	02	R\$ 2000,00	F
Programador de Sistemas	09	R\$ 3500,00	F
Analista de Negócios	01	R\$ 2500,00	F
Gerente de Projetos	01	R\$ 4000,00	F
Auxiliar de Limpeza	01	R\$ 915,00	F

Nota: Desenvolvida pelas autoras.

Segundo o gestor da empresa, está sendo desenvolvido um plano de cargos e salários. Esse plano aborda a estruturação de uma governança de Tecnologia da Informação com definição de processos, tarefas, papéis, funções, responsabilidades

e um ranking de desempenho. Todo esse material está sendo utilizado como base para o primeiro plano de cargos e salários da empresa.

A tabela 2 apresenta o número de colaboradores durante o ano de 2015, evidenciando a rotatividade na empresa.

Tabela 2: Rotação de Pessoal

Meses	Existentes	Admitidos	Demitidos	Remanescentes
Janeiro	24	0	1	23
Fevereiro	23	2	0	25
Março	25	0	2	23
Abril	23	1	0	24
Maio	24	0	1	23
Junho	23	1	0	24
Julho	24	0	0	24
Agosto	24	1	1	25
Setembro	25	0	0	25
Outubro	25	0	0	25
Novembro	25	1	2	24
Dezembro	24	0	0	24

Nota: Desenvolvida pelas autoras.

Tabela 3: Causas das Demissões

Causas	Meses											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Controláveis												
Incontroláveis	1		2		1			1			1	

Nota: Desenvolvida pelas autoras.

Causas dos desligamentos: Controláveis- Demissão sem Justa Causa – 2 funcionários
Incontroláveis:- Mudanças de Estado – 3 funcionários- Passou em concurso – 1 funcionário

2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A empresa não possui avaliação de desempenho, mas pretende implantar no futuro.

2.8 HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

A empresa não possui programa específico para a higiene e segurança no trabalho, porém possui os Programas de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Programa de Controle de Saúde Ocupacional (PCSO).

2.9 ESTRUTURA DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

A empresa concede para os funcionários os seguintes benefícios abaixo:

- Plano Odontológico;
- Plano de Saúde;
- Vale Alimentação.

Diante das informações obtidas foram avaliados os pontos fracos, fortes, oportunidades, e ameaças através da mesma ferramenta utilizada na análise da empresa, a ferramenta análise SWOT quadro 3:

Quadro 3: Análise SWOT do RH

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Cooperação entre os funcionários/ Bom relacionamento.	Falta de treinamento
	Falta de avaliação de desempenho
	Não possui um setor de Recursos
	Falta de treinamento
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Investir em treinamento para os colaboradores em geral	Custo elevado de mão de obra qualificada
Investir em capacitação para o profissional encarregado do RH	As oportunidades de emprego em outras regiões.

Nota: Desenvolvido pelas autoras.

2.9.1 Proposta de Melhoria

Diante dos dados coletados nesta pesquisa conclui-se que a empresa Lexsom necessita de melhorias organizacionais, entre elas, está à disposição cursos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, além de oferecer um treinamento específico para o encarregado da função de recursos humanos. Implementar uma avaliação de desempenho para mensuração das competências de cada funcionário e, por fim, estruturação de um setor de recursos humanos.

O quadro 4 apresenta a análise 5W2H do RH, com relação aos custos se a proposta for aceita pela empresa, deverá ser realizado uma pesquisa uma específica para cada proposta.

Quadro 4: Análise 5W2H do RH

Problema: Falta de treinamento e cursos profissionalizantes							
Proposta	O quê?	Onde?	Por quê?	Quando?	Quem?	Como?	Custo?
Implantar cursos e treinamento de qualificação profissional.	Cursos para qualificação profissional.	Empresa Lexsom.	Capacitação dos funcionários.	No prazo de março a novembro de 2016.	Responsável pelo R.H.	Cursos (teóricos) e treinamentos (práticos)	R\$ 3.000,00
Problema: Falta de avaliação de desempenho							
Proposta	O quê?	Onde?	Por quê?	Quando?	Quem?	Como?	Custo?
Propor uma ferramenta.	Propor uma ferramenta de acordo com a bibliografia consultada.	Empresa Lexsom.	Para mensurar o desempenho individual.	No prazo de março a novembro de 2016.	Responsável pelo R.H.	Avaliar a melhor ferramenta para avaliação de desempenho.	R\$ 1.000,00

Nota: Desenvolvido pelas autoras.

Observação: Em relação aos custos, a empresa terá um determinado orçamento para cada plano de ação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que servirá de base para realização deste estudo de caso.

3.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para esclarecer a evolução da administração de pessoas, Chiavenato (2009) demonstra, a seguir, os principais pontos deste avanço, abordando-o em suas cinco fases:

Primeira Fase - Gestão de Pessoas como Departamento Pessoal

As atividades de pessoal eram exercidas por um contador (isto ainda ocorre em micros e pequenas empresas) e se resumiam à admissão, ao pagamento e à demissão. As leis não existiam e prevalecia o poder do empregador. Com o tempo, passou-se a solicitar dos empregados algumas referências de trabalhos anteriores, alguma documentação, alguma habilitação.

O "Estudo de Tempos e Movimentos", de F.W. Taylor (1856-1915) analisava os movimentos e o tempo que os empregados levavam para desempenhar suas tarefas, baseado apenas no rendimento, o qual tornou desumano o trabalho, mecanizando o homem. Este estudo fez com que tivesse o mérito de indicar o caminho do desenvolvimento da área de Recursos Humanos.

De maneira semelhante Gil (2010) constatou que, de modo geral, os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir deste momento, o sistema de administração progrediu. Do ponto de vista técnico, esse sistema tinha como princípio a divisão do trabalho, mais claramente na simplificação dos movimentos requisitados para a realização de uma tarefa, tendo como objetivo diminuir o tempo consumido.

Segunda Fase - Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano

No Brasil, ela data de 1930, segundo Chiavenato (2009) foi quando surgiram as primeiras leis trabalhistas. A partir desta fase, passa a existir a figura do "Chefe

de Pessoal". Dele esperava-se o conhecimento da legislação trabalhista, pois mantinha atualizados os registros, os quadros e as relações determinados por lei, pretendendo evitar problemas para o empregador. Nesta época, achava-se que o homem ideal para a área de RH era o bacharel em Direito. Nos anos de 60 e 70, predominou a escola de relações humanas, que reconheceu a importância de levar o gerente de linha a realizar adequadamente seu papel, integrando a principal preocupação da, então, área de Recursos Humanos.

De acordo com Gil (2010) este movimento de reconhecimento das relações humanas no trabalho teve início a partir do conhecimento da necessidade de estimar a relevância dos fatores psicológicos e sociais no rendimento. A revelação da importância do fator humano na organização veio propiciar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho delimitado pelos teóricos da Administração, desta maneira, o processo de integração fez com que os trabalhadores colaborassem com a empresa e até encontraram satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Terceira Fase - Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas

Nas décadas de 70 e 80, segundo Chiavenato (2009) o foco do RH passou a ser o caráter estratégico. Os planos estratégicos dos vários procedimentos de gestão de Recursos Humanos seriam provenientes das estratégias corporativas da empresa. A principal responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos era integrar suas áreas entre si e com a estratégia corporativa da empresa.

Já para Gil (2010), as organizações passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus colaboradores. Desta forma passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representantes dos trabalhadores.

Quarta Fase - Gestão de Pessoas como Vantagem Competitiva

A partir de então, a área de RH passa a fazer referência à questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e os clientes. Segundo Porter (1989), "a gerência de Recursos Humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa", "chegando em algumas indústrias a ser a chave para a vantagem competitiva".

Quinta Fase - A Gestão Estratégica de Pessoas

A área de Recursos Humanos evoluiu ao longo do tempo passando de uma visão meramente burocrática para uma visão estratégica das questões humanas no

ambiente organizacional. Gradativamente a Administração de Recursos Humanos (ARH) incorporou a responsabilidade de estudar os fenômenos colaterais que envolvem a relação dos seres humanos com as organizações, assumindo o papel de fazer a interface com outras áreas do conhecimento em que se destacam a psicologia e a sociologia. No atual contexto, os funcionários assumiram um papel preponderante na busca de vantagem competitiva, o que foi determinante para o surgimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), definida como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

A função de recursos humanos, como parceira estratégica da organização, inclui a participação desta área na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de Gestão de Pessoas. A AERH tem como principal foco de atuação a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. Ao posicionar esta área na estrutura orgânica da empresa é necessário considerar a real função da administração de RH que é assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa em questões relacionadas à qualidade dos talentos que compõem a organização, políticas de manutenção do RH, produtividade e qualidade total, definindo as macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor por meio do capital humano.

O papel estratégico do RH foca a integração e compatibilização dos pensamentos e objetivos de todas as áreas da empresa, de tal forma que, na sua concepção, a responsabilidade pela área funcional de RH deveria se estender a todos os executivos da empresa. Para o entrelaçamento entre a gestão estratégica da organização e a gestão estratégica das pessoas, há a necessidade de que essas duas dimensões da estratégia sejam desenvolvidas em sintonia.

As empresas tratam as pessoas como um insumo que precisa ser administrado e que, mesmo com as grandes evoluções tecnológicas, a tônica da Gestão de Pessoas ainda é o controle sobre os indivíduos. Entretanto, algumas mudanças no contexto externo estão impulsionando as empresas a revisarem seu modo de gerir pessoas, pois agregam novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e ágeis, que demandam pessoas em processo de constante

adaptação, comprometidas, atualizadas com as tendências do mercado e em um processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Por conta dessas mudanças, as pessoas mudam o conjunto de expectativas em relação às organizações e ao seu trabalho e esse novo quadro contextual pressiona as organizações a buscar novas formas de Gestão de Pessoas baseadas na aprendizagem da organização e das pessoas, na reciprocidade, na clareza de visão por parte das organizações e das pessoas, dentre outras. Assim, a Gestão de Pessoas pode ser caracterizada como: “Um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

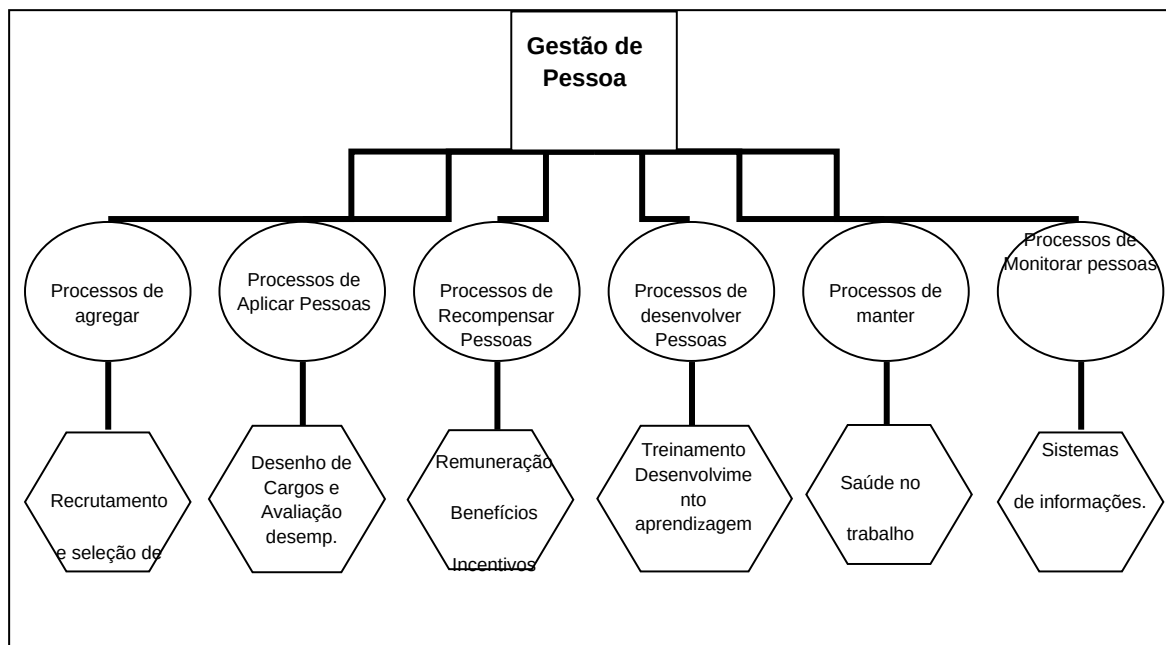
Em decorrência desse processo evolutivo, as organizações precisam conhecer o que compromete as pessoas para fazer uso desse conhecimento em prol de sua estratégia, definindo ações alinhadas com o estilo de comprometimento percebido no seu grupo de colaboradores.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) passou por diversas mudanças com o decorrer dos anos. Com o advento da Revolução Industrial, Araújo (2006) descreve que os empregados eram considerados apenas como um fator de produção. Posteriormente, em decorrência das inúmeras mudanças no cenário econômico, tais como, a era da informatização, os indivíduos passaram a ser reconhecidos, como elemento fundamental para o sucesso organizacional. Desse modo, Oliveira (2012), aborda que, a (ARH) é fundamental para que, as empresas desenvolvam políticas sociais para gerenciamento do recurso principal da organização: as pessoas.

Também conhecida como Gestão de Pessoas, Fischer (2002) descreve que a (ARH) visa orientar as organizações, por meio de processos, que permitam o gerenciamento e orientação do comportamento humano no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2004) apresenta 6 (seis) processos de gerenciamento de pessoas aplicados pela (ARH): Agregar, Aplicar, Compensar, Desenvolver, Manter e Monitorar Pessoas. Os quais serão representados pela figura 03 a seguir:

Figura 3: Processos da Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2004).

Nota: Adaptada pelas autoras.

Conforme representação da figura acima, os processos básicos de Gestão de Pessoas serão mais bem conceituados a seguir:

1) **Processo de Agregar Pessoas:** São processos usados para a incluir pessoas na empresa. Compreendem o recrutamento e a seleção de pessoas e também são conhecidos como provisão ou de suprimento de pessoas.

2) **Processos de Aplicar Pessoas:** São utilizados para mapear as atividades que serão desempenhadas pelos colaboradores da empresa. Está incluso no processo de desenho organizacional e de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.

3) **Processos de Recompensar Pessoas:** São empregados com intuito de satisfazer e incentivar o capital humano em suas necessidades particulares. São inclusos, remuneração, benefícios e recompensas.

4) **Processos de Desenvolver Pessoas:** Tem o objetivo de capacitar e majorar o desenvolvimento profissional e individual, nesse processo estão os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

5) **Processos de Manter Pessoas:** Objetiva desenvolver condições ambientais e psicológicas satisfatórias para desempenho das tarefas, incluindo segurança e qualidade de vida, relações sindicais e disciplina.

6) **Processos de Monitorar Pessoas:** São empregados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas, visando examinar seus resultados.

Oliveira (2002), ressalta a importância da motivação, na percepção deste autor, os colaboradores são responsáveis pelo crescimento da empresa, e uma vez motivados os resultados podem ser mais significativos.

Na visão de Dessler (2003) e Vergara (2006) a empresa deve considerar o fator motivacional desde o ingresso das pessoas na organização, reforçando a importância de contratar pessoas certas, treiná-las e motivá-las efetivamente. De modo que, essas práticas promovam atitudes positivas e duradouras no âmbito organizacional.

Nesse sentido, a (ARH), por meio dos processos de Recrutamento e Seleção, visa contratar indivíduos compatíveis com os cargos disponíveis na organização, acredita-se que esse alinhamento “homem certo para o cargo certo” promova engajamento entre colaborador e empresa, promovendo satisfação pessoal para os funcionários e o alcance dos resultados para organização (CHIAVENATO, 2009).

3.1.1 ANÁLISE DE CARGOS

Análise de cargo pode ser definido como as responsabilidades envolvidas, o grau de instrução e a capacidade de desenvolvimento que cada cargo da empresa possui.

A análise de cargos “é o estudo que se faz para coligir informações sobre tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante.” (PONTES, 2004, pág. 34)

Ainda, evidencia que da análise de cargo resulta a descrição e a especificação do cargo.

A descrição de cargos deve ser objetiva e clara, porém é pertinente que existam algumas regras, a fim de padronizar e facilitar o entendimento (PONTES, 2002).

Esse processo de descrição deve ser detalhado e de forma simples e clara para evitar dúvidas e para que alguém que não conheça determinados cargos possa compreendê-los.

Ainda para “a descrição e a especificação refere-se ao cargo e não ao ocupante deste” Sendo assim, a descrição é das tarefas a serem executadas no cargo, e não o que o ocupante sabe fazer. (PONTES, 2002, pág. 77)

Cada atividade de um cargo deve responder “O QUE FAZ”. “COMO FAZ” e o “POR QUE FAZ” é interessante responder essas perguntas para permitir melhor compreensão das atividades.

Diante disto, a descrição de cargos deverá partir de coletas de dados obtidos através de entrevistas com ocupantes do mesmo, para disponibilizar uma especificação das atividades componente de cada cargo descrito, essas atividades devem ser descritas em ordem de importância ou cronológica. (PONTES, 2002).

Segundo Pontes (2004) a especificação de cargos é a descrição dos requisitos e características, tais como suas responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo.

3.1.2 Perfil Profissional

SEBRAE/PR (2008) Define Perfil como uma união de todas as características que empresa espera encontrar no candidato selecionado para uma determinada vaga.

Ainda para SEBRAE (2008), descreve o processo de definir o perfil mais adequado, precisa-se ter total conhecimento das atividades a serem desempenhadas no cargo, bem como suas responsabilidades.

Assim, pode-se ter uma ideia clara de quais requisitos e características devem ser exigidos no recrutamento de candidatos para um determinado cargo.

3.2 RECRUTAMENTO

O recrutamento de pessoal é um desempenho de comprometimento do sistema de ARH que, segundo Marras (2009), tem por objetivo a atração de recursos humanos interna e externamente.

Diante do exposto, Milkovich e Boudreau (2008) definem que o processo de captação e seleção nas organizações como estímulo aos funcionários, pois a empresa demonstra sua consideração e valorização aos seus colaboradores que já fazem parte da equipe e da cultura organizacional.

Igualmente, para Gil (2010), o processo de recrutamento é desenvolvido pelo setor de recursos humanos, que define como procedimento para atrair candidatos capacitados para um determinado cargo disponível na organização. Dessler (2003), diz que os candidatos podem ser recrutados de duas formas, sendo internos ou externos.

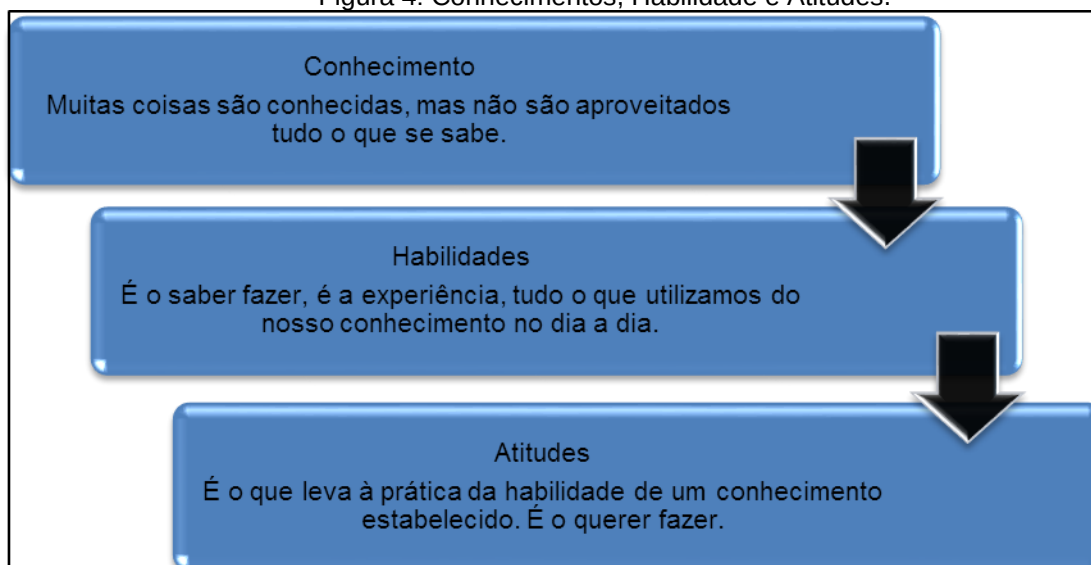
3.2.1 Recrutamento por Competência

A competência tem por definição o aglomerado de qualificações que um indivíduo possui para realizar um ofício com nível superior de *performance*, Dutra (2009) define que essas competências podem ser calculadas e estruturadas de maneira a determinar um conjunto exemplar de qualificações para que o indivíduo desenvolva uma *performance* excepcional em seu trabalho.

Já para Fleury (2008), as competências são definidas como o saber agir de forma responsável e reconhecida, que acarreta mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Leme (2007) define competência como a correlação entre Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que está ilustrado na figura 4:

Figura 4: Conhecimentos, Habilidade e Atitudes.



Fonte: Leme (2007).
Adaptada pelas autoras.

Leme (2007) ainda ressalta que as competências são separadas em dois grupos, competências técnicas e competências comportamentais:

- Competências Técnicas: É tudo o que o profissional necessita para executar seu papel. É referido pelo C e o H do CHA, o “Saber” e o “Saber fazer”.
- Competências Comportamentais: É o diferencial competitivo de cada indivíduo e tem repercussão em seus resultados. Aqui, ele é definido pelo A do CHA, o “Querer Fazer”.

Leme (2007) *apud* Scott B. Parry:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

3.2.2 Recrutamento interno

O Recrutamento interno disponibiliza aos funcionários a oportunidade de crescimento profissional. França (2013) afirma que este tipo de recrutamento

consiste em abrir uma vaga a ser preenchida por candidatos que já fazem parte da organização, assim, utilizando o capital humano já existente.

Neste sentido, Marras (2009), define o recrutamento interno como uma forma de beneficiar recursos próprios da empresa, oferecendo a oportunidade de crescimento para os colaboradores que já trabalham na mesma.

Esse processo apresenta algumas vantagens e desvantagens relevantes, entre elas estão levantadas por Chiavenato (2004) conforme quadro 5:

Quadro 5: Vantagens e Desvantagens do recrutamento interno

Recrutamento Interno	Vantagens	Desvantagens
	Aproveita melhor o potencial da organização; Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários; Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; Não requer socialização organizacional de novos membros; Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; Favorece a rotina; Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; Ideal para empresas burocráticas; Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Fonte: Chiavenato (2004).

Nota: adaptado pelas autoras

3.2.3 Recrutamento externo

O recrutamento externo refere-se à busca da organização por candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para preenchimento de uma vaga, com diversas técnicas de recrutamento, que consiste em trazer novos talentos para compor a equipe (FRANÇA,2013).

De forma similar, para Milkovich e Boudreau (2008), o recrutamento externo é o procedimento para reunir e aproveitar as informações a respeito dos candidatos recrutados de forma externa para designar quais deles receberão propostas de emprego.

Dessa maneira, Marras (2009) define o processo de recrutamento externo como o procedimento de captação de recursos humanos no mercado de trabalho.

Suas vantagens e desvantagens são demonstradas no quadro 6, sob critério de Chiavenato (2004):

Quadro 6: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Recrutamento Externo	Vantagens	Desvantagens
	Introduz sangue novo na organização Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos; Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; Renova a cultura organizacional e a enriquece; Indicado para enriquecer mais intensamente o capital intelectual	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários; Reduz a fidelidade dos funcionários; Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos, o que implica custos; Exige esquema de socialização organizacional É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Fonte: Chiavenato (2004),
Nota: adaptado pela autora.

3.2.4. Recrutamento misto

Para Chiavenato (2004) encontram-se três tipos de recrutamento misto: Primeiramente, recrutamento externo, assíduo de recrutamento interno, caso o externo não exiba resultados desejáveis, a organização opta pela entrada de recursos humanos à sua transformação, ou seja, necessita de pessoal já qualificado no curto prazo e se torna vital importá-lo do ambiente externo. Não obtendo candidatos externos apropriados, usam-se os próprios recursos, não considerando, inicialmente, os critérios sobre as qualificações necessárias.

A princípio o recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, se por ventura o interno não apresente resultados desejáveis, a organização irá antepor seus empregados na concorrência das oportunidades existentes, não havendo candidatos internos apropriados, parte para o recrutamento externo. Recrutamento externo e recrutamento interno, conjuntamente. É o caso onde a organização se atenta mais em preencher a vaga existente seja através de input ou transformação de recursos humanos. Uma boa política de pessoal privilegia os candidatos internos ao invés dos externos, caso suas situações sejam iguais. Assim, a empresa não descapitaliza seus recursos humanos e, ao mesmo, tempo cria condições de sadia competição profissional.

Para o referido autor, compreendido o perfil definido tem início o procedimento de recrutamento, empregando-se um ou múltiplos métodos previamente apontados. Ao se obter um universo correspondentemente amplo para designar um bom empregado, tem início à segunda etapa do procedimento de admissão: a seleção.

3.2.5 Etapas do Recrutamento

De qualquer maneira, complexa ou não a situação, o recrutamento abrange muitos estágios preparatórios, pois se busca olhar para o que a companhia e o mercado têm a oferecer e para os passos que serão dados a fim de aproximar o candidato capacitado ao cargo nitidamente definido. O planejamento necessita ser sistemático e prestativo para que o princípio das etapas do recrutamento já consiga exibir possíveis resultados satisfatórios no decorrer de todo o processo. A elaboração do procedimento de recrutamento exige passar por fases que objetivam propor a busca da melhor maneira de recrutar candidatos. Seguidamente serão expostos os passos essenciais. (LODI, 1992).

Determinação de necessidades de pessoal: essa carência acontece quando os supervisores preveem, com certa precisão, os recursos humanos de que necessitam. Esta previsão é realizada de acordo com os objetivos, os orçamentos ou as tendências da organização, tendo consciência de que o homem é a chave da solução dos problemas de qualidade e competição. Cada organização dispõe de um formulário de requisição de pessoal, que é expedido pela área que requisita o empregado. Este formulário deve apontar o motivo da requisição e o perfil desejado ao empregado a ser admitido, e também o cargo, o horário de trabalho, salário previsto e data de emissão (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Preparação da requisição de pessoal: esta preparação tem por objetivo identificar as fontes de recrutamento e designar as qualificações do candidato ideal, conseqüentemente, deve ser uma requisição detalhada e específica para aquela vaga, que necessitará também apontar onde, provavelmente, poderão ser encontrados os candidatos potenciais para a vaga. Ainda Lacombe e Heilborn (2003) relatam que se a justificativa da requisição for o aumento de quadro, o órgão

de recrutamento e seleção deve checar se esse aumento foi previsto e, caso contrário, requisitar que a área solicitante consiga a autorização. Se a justificativa for substituição, deve-se averiguar quem se afastou ou está se afastando da organização, qual o seu salário e os motivos da saída. Examina-se, também, se o formulário conta com todas as aprovações previstas nas normas e devem estar bem evidenciadas a função e o perfil do empregado requisitado.

Estudo do mercado de trabalho: consiste em averiguar as condições do mercado, pois existe uma relação entre mercado de trabalho e a estrutura de cargos na organização. Caso no mercado não haja candidatos com o perfil desejado pela empresa, a mesma precisará alterar a estrutura do cargo ou os requisitos de seleção.

A execução do procedimento de recrutamento refere-se à etapa final de sua preparação.

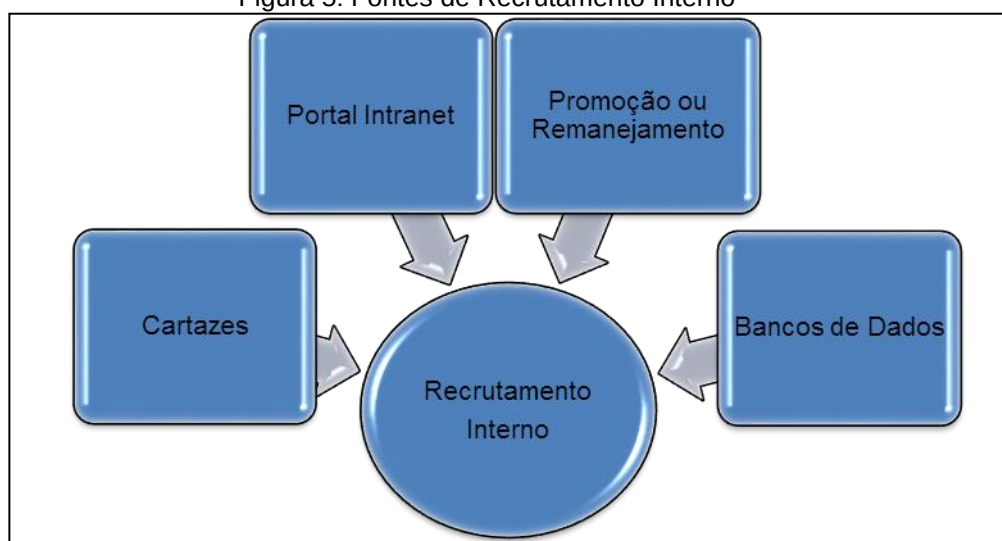
3.2.6 Fontes de Recrutamento

Leme (2007) afirma que as fontes de recrutamento constituem uma fase importante do planejamento, pois é necessário planejar a maneira de atração dos possíveis talentos.

Já, para Marras (2009), as fontes de recrutamento são as ferramentas que devem ser aproveitadas na procura de recursos humanos para abastecer o método seletivo da empresa.

Se o processo de recrutamento for realizado internamente, Leme (2010) aponta que as principais fontes que estão ilustradas na figura 5:

Figura 5: Fontes de Recrutamento Interno



Fonte: Marras (2009)
Adaptado pelas autoras.

•Cartazes

As empresas buscam colocar cartazes em locais com bastante visibilidade, Marras (2009) afirma que, desta forma, colocando painéis em local de destaque, os interessados tomam conhecimento ao avistarem os cartazes ou soube por terceiros.

Da mesma maneira, Faissalet *al.* (2005) destacam que os cartazes devem conter informações breves sobre o processo seletivo, sua fixação deve ser bem delineado e, em locais de destaque.

•Portal Intranet

O sistema de comunicação interno, Marras (2009) define que é o sistema pelo qual todos recebem e enviam mensagens em tempo real, através da rede de computadores, assim podem ser enviadas mensagens comunicando sobre a vaga em aberto.

Já para Faissalet *al.* (2005) as informações sobre as vagas são anunciadas para todos os colaboradores da organização, concedendo que aqueles que possuem o perfil requisitado possam candidatar-se nos processos seletivos ou indicarem profissionais da sua rede de relacionamentos.

•Promoção ou Remanejamento

França (2013) afirma que, após determinado tempo exercendo a mesma função, o funcionário adquire certo amadurecimento profissional na organização, o que o torna apto a ocupar um cargo superior, dessa forma, para manter os funcionários em um “mesmo nível” é feita uma preparação para que determinado

funcionário possa atuar em qualquer atividade da área e se necessário, possa ser remanejado para assumir um cargo hierárquico superior ou inferior de acordo com as necessidades da organização.

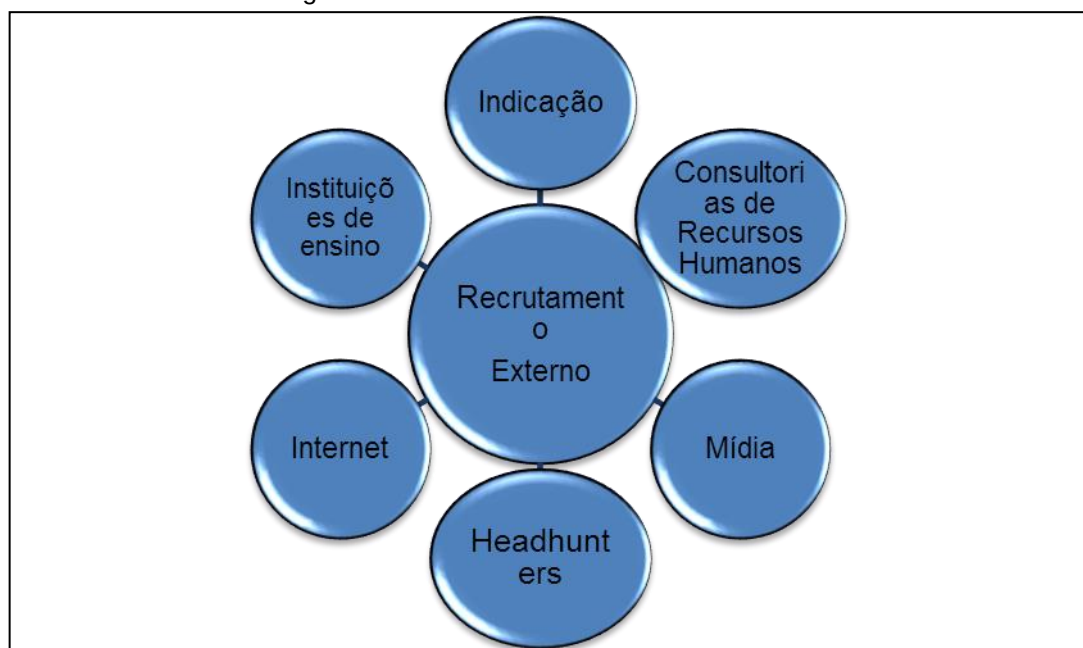
- Banco de Dados

Sobre o banco de dados da empresa, Marras (2009) afirma que o processo geralmente é computadorizado, a empresa forma o banco de dados a partir da coleta de currículos no dia a dia, e que consulta de acordo com suas necessidades. Existem softwares no mercado que atendem especificamente a essas necessidades, como o talento, com o qual o recrutador pode escolher candidatos por um sem-número de variáveis e gerenciar automaticamente atualização dos dados e o envio de cartas aos candidatos.

Existem diversas formas de alimentar esse banco de dados, França (2013) ressalta que algumas delas são: Consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa (processos seletivos anteriores ou demanda espontânea dos próprios candidatos, por exemplo, (via site da empresa e currículo entregue na empresa. Após a utilização dessas fontes vem a próxima fase do processo de recrutamento, a seleção.

A atração de candidatos também pode ser realizada de forma externa, Faissalet *al.* (2005) afirmam que este tipo de atração é realizado quando a organização busca, no mercado de trabalho, os candidatos para um determinado processo seletivo. Segundo Marras (2009), os meios de recrutamento externo são 6 que estão representados na figura 6:

Figura 6: Fontes de Recrutamento Externo



Fonte: Marras (2009)
Desenvolvida pelas autoras.

•Indicações

Após a identificação das necessidades da empresa, o recrutador distribui a informação interna e externamente, Marras (2009) afirma que a partir desse momento, a empresa começa a receber indicações de terceiros que fizeram com que a informação rodasse como bola de neve ao longo do mercado de trabalho.

Da mesma forma que a indicação, esse processo vem com o auxílio de terceiros, Gil (2010) fixa que esse procedimento evita consumo de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na execução das entrevistas. Também é vantajoso à medida que mantém a privacidade e tende a disponibilizar apenas candidatos qualificados, se uma vaga for para uma patente mais alta e difícil de encontrar o profissional, essa tarefa é passada aos *headhunters*.

•Headhunters

Como citado, *headhunters* é o nome que se dá aos profissionais ‘caçadores de cabeça’, Marras (2009) certifica que procuram por talentos geralmente do topo da pirâmide organizacional (presidentes, vice-presidentes, diretores) ou em ocasiões muito especiais, com profissionais extremamente difíceis de serem localizados.

Em concordância, Faissalet *al.* (2005) afirmam que os *Headhunters* são especialistas que têm como objetivo principal atrair profissionais com alto grau de

especialização, para posições estratégicas da organização, e que raramente estão desempregados.

Da mesma maneira Leme (2007) descreve que os *Headhunters* são especialistas em buscar talentos de alto escalão ou de alto grau de especialização, e também afirma que geralmente esses profissionais estão atuando no mercado de trabalho.

- Consultorias de *Outplacement* e *replacement*

Outra fonte de recrutamento é através de entidades como consultorias *outplacement replacement*, Marras (2009) descreve a consultoria de *outplacement* como uma entidade que se dedica especificamente em recolocar profissionais que serão desligados ou que estão no processo de desligamento nas suas referentes empresas. Em geral, essas entidades trabalham somente com pessoas jurídicas, ou seja, tem como clientes somente empresa (e não pessoas físicas). O referido autor também cita a consultoria de *replacement* que ao contrário da *outplacement* atende especificamente pessoas físicas (os profissionais). São contratadas para tentar realocar os profissionais no mercado de trabalho. Dessa forma, busca atender aos interesses dos profissionais que contratam diretamente os seus serviços.

- Mídia

Também há um conjunto de canais formados que se chama mídia que contém ferramentas como os jornais, revistas, rádio, televisão etc. Marras (2009) ressalta que esses diversos canais são utilizados pela área de recrutamento e seleção para veicular anúncios classificados com o objetivo de atrair os recursos humanos, disponíveis ou interessados, do mercado de trabalho.

Conforme França (2013), outra fonte de recrutamento é sites especializados em ofertas de candidatos.

Ainda, “as vagas (ou posições) de maior complexidade e responsabilidade, ou que tenham baixa oferta no mercado de trabalho, em geral exigem maior investimento de recursos, financeiros e de divulgação” (FRANÇA, 2013, p.34).

- Internet

Segundo Leme (2007) a internet se tornou uma forma de divulgação interessante e eficiente, já que existem sites especializados e alguns fornecem divulgação gratuita para as empresas.

Já Faissalet *al.* (2005) afirmam que as organizações vêm obtendo a condição de uso preferencial deste meio para atrair candidatos, sejam eles sites corporativos ou externos, nos quais os candidatos interessados registram-se com formulários padronizados e aguardam uma resposta por *e-mail* ou telefone.

Dessler (2003) atesta que o número de empregadores utilizando este meio para o recrutamento vem aumentando, além de ser um procedimento mais rápido, oferece informações úteis tanto para os candidatos, quanto para empregador sem contar que é um procedimento de baixo custo.

- Instituições de ensino

Leme (2007) anuncia que as instituições de ensino sejam as de caráter profissionalizante, de graduação ou especialização, têm sido adequadas ao perfil de profissionais do qual se tem por objetivo atrair, e sua força está associada ao poder da imagem da organização contratante.

De acordo com Dessler (2003) muitos bons colaboradores são originalmente contratados através de recrutamento em universidades, que é uma fonte muito importante para a contratação de *trainees* e estagiários, é uma ótima fonte para encontrar candidatos sem experiência para moldá-los aos gostos do empregador.

3.3 SELEÇÃO

Dentre os candidatos recrutados, a seleção é a escolha do candidato mais congruente para a organização, França (2013) afirma que isso é realizado através de um processo minucioso de técnicas e análise de dados.

Já para Milkovich e Boudreau (2008) a seleção é o recurso utilizado para coletar informações sobre os candidatos recrutados para definir quais receberão as propostas de emprego.

Para Faissalet *al.* (2005) a seleção é caracterizada como um método de tomada de decisão, que envolve comparação, tanto de um candidato com o outro, ou com as competências exigidas pelo cargo.

Dessler (2003) define seleção como um método de filtrar o grupo de candidatos recrutados utilizando as ferramentas de seleção como: entrevistas, testes e referências.

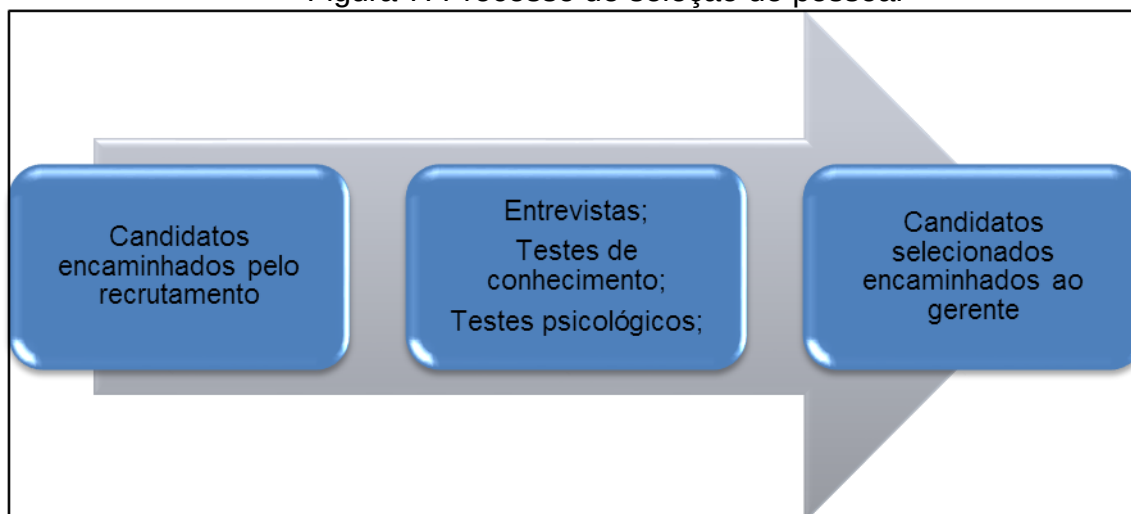
Esse processo cuidadoso é de responsabilidade da administração de recursos humanos, dessa forma, Marras (2009) ressalta que estes profissionais têm por objetivo escolher, sob metodologia específica, candidatos que foram recrutados, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Desta mesma maneira antes de iniciarmos o processo, é preciso que tenhamos em mãos uma 'análise' da função, onde deverão estar escritas todas as tarefas que o cargo envolve, França (2013) afirma que são as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo, as responsabilidades que este exige, o horário de trabalho, o salário condizente ao cargo, de acordo com o mercado de trabalho, enfim, deve ter analisado minuciosamente todas as características que são relevantes para o perfeito desempenho de uma determinada função.

Assim, Leme (2007) ressalta que a seleção se configura como um novo método de tomada de decisão, que abrange analogia: cada candidato é relacionado com o perfil de competências da posição em aberto e com os demais candidatos. Essas comparações levam a escolha de um deles.

É a seleção que vai colaborar na definição do candidato correto para o cargo disponível. Para tanto, as empresas empregam algumas estratégias de seleção como entrevistas e testes, conforme apresenta a figura 7 a seguir, baseada em Marras (2009):

Figura 7: Processo de seleção de pessoal

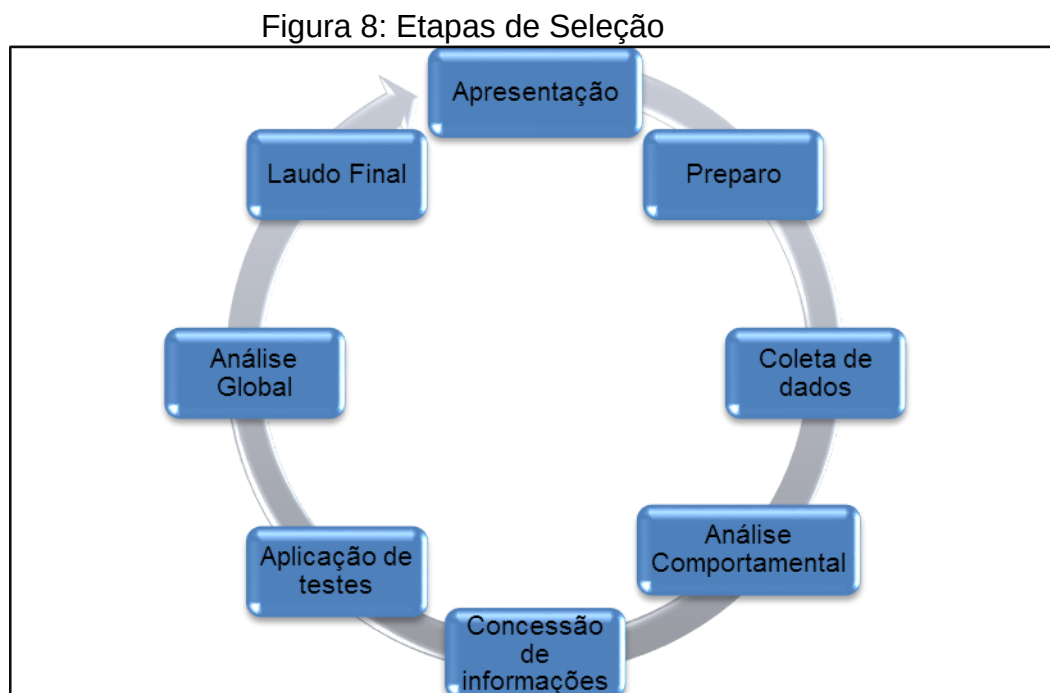


Fonte: Marras (2009)
Desenvolvida pelas autoras.

De acordo com Leme (2007), o objetivo da entrevista é obter do candidato o entendimento sobre um tema específico, disposição em trabalhar na empresa,

pretexto do desligamento do último emprego, informações e esclarecimentos sobre seu currículo.

A entrevista de seleção é a prática aplicada em processos de seleção. Knapik (2008) aponta que o entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades, através das seguintes etapas representadas na figura 8, propostas por Marras (2009):



Fonte: Marras (2009).
Desenvolvida pelas autoras.

•Apresentação

A apresentação é a fase de abertura deste processo, Marras (2009) aponta esta fase como o primeiro contato ‘empresa e empregado’, assim, este momento é de extrema importância para os candidatos, este é o momento em que se fixa a primeira impressão da organização na qual se pretende trabalhar.

•Preparo

Após a apresentação, entra a parte de preparo do candidato, ainda o referido autor apresenta que esta fase tem por objetivo trabalhar a parte emocional do candidato que se dispõe a ser ‘analisado’, ou mesmo avaliado, por um entrevistador a fim de tornar neutro, ou até mesmo mínimo, o grau de tensão e ansiedade que normalmente está presente nestas ocasiões.

- Coleta de dados

A próxima fase é a coleta de dados, ainda o mencionado autor se refere a esta fase como a encarregada pela averiguação de todas as informações e dados que constitui a experiência pessoal de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo.

- Análise comportamental

A fase de análise comportamental é uma fase de observação e de criação de situações para checar e testar certas características que se tenha percebido no decorrer da entrevista e que necessite avaliar e comparar às exigências do cargo. Marras (2009) cita que este momento é para colocar o entrevistado em certas situações 'práticas' ou provocá-lo, positiva ou negativamente, por exemplo, em relação à agressividade, para sentir as reações recebidas em troca.

- Concessão de informações

A etapa seguinte é a de concessão de informações, o autor anteriormente afirma que essa fase é o momento de transmitir ao candidato as informações referentes à empresa e ao cargo a ser preenchido. É importante deixar claro os contornos econômicos, financeiros, físicos e humanos da organização, bem como seu perfil cultural, ressaltando, inclusive, os pontos fortes da empresa e eventuais dificuldades a serem superadas.

- Aplicação de testes

A fase de aplicação de testes é uma ferramenta de extrema importância para a assessoria ao processo de seleção. Marras cita, entre eles estão representados no quadro 7:

Quadro 7: Tipos de testes

Teste prático	É aplicado geralmente para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho. Como exemplo, os testes de digitação para trabalho em escritório.
Teste situacional	Tem o objetivo de avaliar os candidatos em determinadas situações práticas do dia a dia no trabalho, para, assim, identificar sua rapidez e eficácia na tomada de decisão.

teste psicológico	É a ferramenta que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos. Este teste é dividido em duas categorias: Teste de aptidão: avalia características naturais dos candidatos identificando tendências claras de capacidade para a realização de determinadas tarefas, estes testes podem ser classificados em testes de aptidões mecânicas, testes de aptidões mentais, testes de aptidões visuais. Testes de personalidade: é utilizado para identificar os sistemas endógenos dos indivíduos, formado por características que determinam o perfil comportamental de cada um.
Teste grafológico	É a avaliação da escrita (grafia) do candidato, desta forma o grafólogo (profissional especializado neste tipo de análise) pode identificar diversos traços de personalidade do indivíduo.

Fonte: Marras (2009)

Na sequência, Gil (2010) apresenta a dinâmica de grupo como uma ótima ferramenta para ser aplicada na seleção, por avaliar o trabalho em equipe e observar suas reações perante situações complexas.

De forma similar, França (2013) cita que a dinâmica de grupo envolve jogos de grupo com situações elaboradas, relacionadas, ou não, ao cargo, em que os participantes atuam mutuamente. É uma prática muito exercida, pois possibilita observar problemas de relacionamento, integração social, liderança etc.

- Análise Global

Na etapa seguinte é feita a análise geral de todas as etapas anteriores, Marras (2009) afirma que esta etapa contribui para que se possa traçar o perfil dos candidatos, desta forma o entrevistador deverá comparar um a um a fim de identificar qual dos candidatos tem o perfil e as características ideais que o cargo exige, para classificação hierárquica, por maior ou menor aproximação do perfil ideal.

- Laudo Final

Após traçar o perfil dos candidatos analisando todas as etapas anteriores através da análise global, o referido autor considera o laudo final como o resumo de todo o processo seletivo. No laudo, o 'cliente' da área de recrutamento e seleção recebe o parecer final dando o perfil de cada um dos candidatos finalistas e o respectivo posicionamento no processo, em decorrência das avaliações realizadas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo é apresentado os métodos delineados para alcance dos resultados dessa pesquisa. Marconi e Lakatos (2010) descreve que a metodologia de pesquisa é o método associado às atividades sistemáticas e lógicas que proporcionam atingir um objetivo. Gil (2002) complementa que é a forma de chegar a um determinado entendimento sobre um assunto e concluí-lo de maneira satisfatória.

4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

As abordagens para pesquisas podem ser classificadas como qualitativas, quantitativas ou um misto das duas.

Segundo Creswell (2007), a abordagem mista se concentra em analisar e coletar tanto dados qualitativos quanto quantitativos em um único trabalho.

De acordo com Soares (2003), a pesquisa quantitativa se refere à quantificação de dados obtidos na coleta de informações. São utilizadas no tratamento dessas informações técnicas estáticas de diversas formas, que podem variar desde a mais simples até as mais complexas, com a intenção de garantir a precisão dos resultados sem distorções de análise e interpretação.

Desta forma, para Roesch, (2005) esse tipo de pesquisa, apresenta como principais técnicas de coleta de dados: a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Assim, para obter resultados satisfatórios nesta pesquisa foi utilizada como estratégia a pesquisa descritiva, que segundo o referido autor tem por objetivo o levantamento de informações sobre uma determinada população.

Já a pesquisa qualitativa é descrita por Richardson (2008, p.90) como: “além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”, o autor destaca que esse tipo de pesquisa é caracterizado pela compreensão dos significados de forma

detalhada e por características situacionais apresentadas pelos entrevistados ao invés da produção de medidas quantitativa de características ou comportamentos.

Para Roesch (2005), a pesquisa qualitativa tem à disposição diversas técnicas de coleta de dados entre elas estão: entrevistas, a observação e uma série de outras técnicas que vem sendo desenvolvidas para auxiliá-la, sendo elas: entrevistas em grupos, técnicas de incidentes críticos e o uso de diários e técnicas projetivas. Além disso, a pesquisa qualitativa permite descrever as informações de forma detalhada, conforme compreensão do pesquisador. Nesse sentido, para alcançar os objetivos desse estudo, optou-se pela pesquisa descritiva, buscando apresentar as características de uma população ou fenômeno, estabelecendo relações entre essas variáveis, esse tipo de pesquisa, por sua vez, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002).

Na visão de Triviños (1987) os objetivos dos estudos são exploratórios e descritivos: descrevendo que a pesquisa exploratória é aquela que permite ao investigador ter experiências em torno do problema, pois ele parte de uma suposição e aprofunda seus estudos em torno de uma realidade específica buscando informações e, logo após, planeja uma pesquisa descritiva ou experimental, a descritiva exige do pesquisador uma série de dados sobre o que irá ser pesquisado, por buscar descrever com precisão todos os fatos e fenômenos de determinada realidade.

No que se refere aos procedimentos, Gil (2002) destaca a pesquisa bibliográfica e documental; a bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído por livros e artigos científicos, como a maioria dos estudos exploratórios.

Como estratégia para pesquisa, optou-se, pela proposição de planos, pois conforme descrito por Creswell (2010), esse tipo de projeto de pesquisa se refere a um plano ou uma proposta para conduzir a pesquisa que envolve a intersecção de filosofia de estratégias de investigação e métodos específicos. O qual será mais bem descrito no tópico a seguir.

4.1.1 Proposição de Plano

Esta pesquisa foi realizada com base em uma proposição de planos, por meio desta estratégia foi proposta uma solução do problema diagnosticado na organização.

De acordo com Roesch (2005), este tipo de projeto exige que o proponente pesquise a viabilidade de planos alternativos e, assim, que chegar à proposta final, propõe sugestões para sua implementação.

Nesse contexto: **Qual o modelo mais adequado para contratar profissionais para a empresa Lexsom Consultoria e Informática LTDA.?**

4.1.2 Estudo do Caso

Segundo Yin (2010), o estudo de caso com finalidade de pesquisa é o cometimento mais desafiadores das ciências sociais, seguem alguns exemplos de maneiras de realizar pesquisas: Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas, análise de informações em arquivos, o autor ainda diz que o objetivo é projetar bons estudos, apresentar e analisar os dados corretamente, afim de realizar um encerramento com conteúdo relevante para o estudo de caso.

Observando a definição da pesquisa de estudo de caso, pode-se verificar que as opiniões dos autores são semelhantes sobre o assunto, assim conclui-se que esta abordagem se fez necessária para que fosse realizado este estudo.

4.1.3 Escolha do Caso

Analisando o cenário atual da empresa Lexsom, observou-se a necessidade de uma estrutura de modelo para recrutamento e seleção, essa informação foi confirmada na etapa diagnóstica deste estudo, além disso, a empresa apresentou grande possibilidade de crescimento.

Seu nível econômico, no presente momento, está estagnado em decorrência da situação econômica do país, mas estão trabalhando e procurando novos clientes a fim de alavancar seu nível econômico.

Seu segmento é a gestão pública, a empresa possui outros concorrentes e todos concorrem a licitações para conseguir novos clientes, entre esses clientes estão prefeituras e órgãos públicos conforme esclarecido no histórico, ela se encontra localizada na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná.

A empresa ainda não tinha tido a oportunidade de ser estudada, portanto, este trabalho tem por objetivo a aplicação desta proposição de modelo de recrutamento e seleção, caso haja sucesso o estudo poderá ser aplicado não somente na empresa Lexsom, mas também em outras empresas do mesmo segmento. A empresa colocou-se à disposição para a realização da pesquisa.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA

Existem várias técnicas de coleta de dados disponíveis para pesquisa quantitativa e qualitativa, ambas são utilizadas nessa proposição.

Na pesquisa quantitativa, de acordo com Roesch (2005), as principais técnicas utilizadas são: a entrevista, o questionário, os testes e a observação.

Para Cervo e Bervian (2002, p.46), “a entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

Roesch (2005) diz que o questionário é um conjunto de questões que podem ser abertas ou fechadas e serve de instrumento de coleta de dados para mensurar algo.

Ainda o referido autor explica que os testes têm a finalidade de medir o potencial de cada indivíduo por isso são utilizados nas organizações no processo de seleção.

De acordo com Richardson (2010, pg.259) “observação é o exame minucioso ou a mirada atenta sobre um fenômeno no seu todo ou em algumas de suas partes; é a captação precisa do objeto examinado”.

Já a pesquisa qualitativa tem três técnicas: a entrevista semiestruturada, a observação participante e análise de documentos. Conforme Roesch (2005, p.159) “em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

Para Richardson (2010), na observação participante, os observados não é um mero espectador da pesquisa, pois ele tem a capacidade de compreender os hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais que o não participante não possui.

Roesch (2005) define que análise documental é constituída por documentos que são disponibilizados pela organização para o pesquisador como relatórios anuais da organização, matérias utilizadas em relações públicas, políticas gerais da empresa, documentos legais e uma série de informações que podem ser utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

Neste contexto, as técnicas foram aplicadas das seguintes formas: na entrevista foram utilizados gravadores. Foi entregue um questionário em folha de papel A4, contendo questões abertas e fechadas digitalizadas, aplicadas aos dois(02) gestores da empresa e aos treze (13) funcionários, no qual as respostas serviram de auxílio para a coleta e análise dos dados obtidos, A entrevista é semiestruturada, consiste em um questionário, referente a um modelo de recrutamento e seleção de pessoal, a observação participante, foi realizado levantamento dos materiais e equipamentos existentes na empresa, assim como os hábitos diários dos colaboradores, já a análise de documentos, é realizada para compreensão e adequação de materiais para a triagem, avaliação e seleção de pessoal.

4.2.1 Sujeito

Para que uma pesquisa seja efetiva, é indispensável eleger sujeitos. De modo geral, Gil (2002) afirma que essa é uma tarefa essencial, visando que a pesquisa tem por objetivo universalizar os resultados atingidos para a população da qual os sujeitos pesquisados formam uma amostra.

No caso da empresa Lexsom Consultoria e Informática LTDA, a pesquisa foi em forma de questionário com dois (02) gestores e treze (13) funcionários da

empresa, totalizando quinze (15) sujeitos envolvidos, para levantar os dados a partir dos mesmos, para que se possa diagnosticar o problema e, assim, oferecer uma solução satisfatória.

4.2.2 Análise dos dados

A análise dos dados se organiza por meio de três tópicos, tal como Bardin (2009) ressalta, são os seguintes:

- 1) Pré-análise;
- 2) Exploração do Material;
- 3) Tratamento dos Resultado.

1.A Pré-análise

A pré-análise é a fase de organização como o próprio título diz. Bardin (2009) afirma que equivale a um período de intuições, tem como meta tornar operacionais e sistematizar as ideias primordiais, de modo a dirigir um esquema preciso do progresso das operações constata um plano de diagnóstico.

O mesmo declara que esta primeira fase dispõe de três encargos: a escolha dos documentos a serem sujeitos à análise; a elaboração das hipóteses e dos objetivos e a formação de indicadores que fundamentam a interpretação final. Estes três fatores não se sucedem necessariamente, mas preservam a ligação uns aos outros: a escolha dos documentos depende dos objetivos por exemplo.

a) A escolha dos documentos – O objetivo é demarcado e, por consequência, condiz escolher o universo de documentos aptos a prover informações sobre o problema abordado. Sendo determinado o universo de documentos, diversas vezes é indispensável proceder-se à constituição de um *corpus*. O *corpus* é o conjunto dos documentos considerados em conta para serem sujeitos às medidas analíticas. A sua formação origina, diversas vezes, escolhas, seleções e regras. As principais regras, segundo Bardin (2009), são expressados no quadro 8:

Quadro 8: Regra de Corpus

Regra da exaustividade	Uma vez estabelecido o campo do <i>corpus</i> , é necessário levar em conta todos os componentes desse <i>corpus</i> . Não se deve deixar de utilizar qualquer um dos elementos por este ou aquele motivo, que não se possa esclarecer no plano do rigor.
Regra da representatividade	O diagnóstico pode se realizar numa amostra desde que o equipamento a isto se preste. A amostragem se diz severa, se a amostra for uma parte significativa do universo inicial. Desta forma os resultados alcançados para a amostra serão generalizados ao todo.
Regra da homogeneidade	Os documentos reclusos devem ser homogêneos, devem desempenhar os parâmetros precisos de escolha e não demonstrar demasiada individualidade fora destes parâmetros de escolha.
Regra de pertinência	Os documentos reclusos devem ser apropriados, enquanto a fonte de dados, de modo a condizer ao objetivo que sugere a análise.

Fonte: Bardin (2009)
Adaptado pelas autoras.

b) A formulação da hipótese e dos objetivos – Uma hipótese é uma alegação indefinida que se sugere averiguar utilizando as diretrizes de análise. Refere-se a uma dedução cuja origem é a intuição e que se conserva em suspenso durante o tempo que não for sujeita à prova de dados garantidos. O objetivo é a destinação global submetido ao quadro conceitual e/ou relativo, no qual os resultados alcançados serão aplicados.

c) Formação dos indicadores – A partir da pré-análise devem demarcar as operações de recorte do texto em elementos semelhantes de categorização para análise temática e de variante de codificação para o apontamento dos dados.

2.A Exploração do Material

Se as distintas operações da pré-análise forem adequadamente concluídas, a fase de análise justamente dita não é mais do que a execução sistemática das decisões tomadas. Quer se trate de diretrizes executadas manualmente ou de operações realizadas por computador, o transcorrer do programa conclui-se mecanicamente.

3.Tratamento dos Resultados

Os resultados em bruto são zelados de modo a serem relevantes e apropriados. Operações estatísticas simples ou mais complexas possibilita determinar quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais sintetizam e colocam em destaque as informações proporcionadas pela análise. Para uma maior precisão, estes resultados são sujeitos a provas estatísticas, assim como a testes de validação.

No quadro 9 são apresentados os objetivos, instrumentos e a análise

Quadro 9: Objetivos x Instrumentos x Análise

Objetivos	Instrumento de coleta	Tipo de análise
Diagnosticar como acontece o processo de contratação de pessoal atualmente na empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda.	Entrevista e Observação	Análise de conteúdo
Descrever os perfis profissionais da empresa Lexsom Consultoria e Informática Ltda.	Questionários	Análise de conteúdo Análise estática
Propor ferramentas adequadas para contratação e seleção para a empresa ccc\Lexsom Consultoria e Informática Ltda	Elaboração de proposta com base na bibliografia consultada	Análise de conteúdo.

Nota: Desenvolvido pelas autoras.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos resultados da pesquisa. Para a realização do estudo foram empregadas às duas abordagens metodológicas: qualitativa e quantitativa, que foram realizadas por meio de entrevista e questionário.

A entrevista foi aplicada na data de 02 de setembro de 2016, esta data foi acordada para respostas do questionário e entrevista, realizada no período da tarde, dos 24 (vinte e quatro) funcionários que a empresa dispõe, somente 15 (quinze), sendo 2 (dois) gerentes e 13 (treze) funcionários estavam presentes na empresa na data acima citada totalizando 13 (treze) questionários aplicados e duas entrevistas.

Objetivo principal foi a necessidade de atender os objetivos específicos deste estudo e assim apresentar ações de melhoria.

5.1 DIAGNOSTICAR COMO OCORRE O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO NA EMPRESA LEXSOM CONSULTORIA E INFORMÁTICA LTDA

A empresa Lexsom Consultoria e Informática LTDA atua no mercado de desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação desde 1989, seu foco é o desenvolvimento de projetos de informática que atendam às necessidades operacionais, estratégicas, e gerencias de empresas de Administração Pública. A empresa conta, atualmente, com vinte e quatro colaboradores.

Nessa organização o processo se dá em conformidade com a demanda de serviços e também, quando ocorrem pedidos de demissões por iniciativa dos empregados, encerramento ou extinção de contratos, ou ainda quando a empresa percebe a necessidade de substituição. As contratações são efetuadas com base em entrevistas realizadas pelo gestor da empresa e funcionários responsáveis pelo setor, seguindo os seguintes passos do processo de recrutamento.

5.1.1 Necessidade pequena de contratação

A empresa possui um banco de currículos, organizado em forma alfabética e de acordo com os cargos previstos no item 7.2. Esse banco é atualizado semestralmente e fica organizado no setor administrativo da empresa. Quando surge necessidade de preenchimento da vaga, esses candidatos são avaliados e convidados a comparecerem na empresa para participarem de entrevista.

5.1.2 Ausência de candidato com o perfil adequado ao cargo

O segmento da empresa em estudo requer, em alguns cargos, habilidades específicas, apresentadas pelo gestor “como desenho do perfil de acordo com a solicitação do grupo técnico”. Tais como: conhecimento em linguagem de programação. Quando analisado o banco de currículos e não é identificado um perfil adequado. A empresa conta com fontes de recrutamento que, de acordo com Marras (2009), são as ferramentas que devem ser aproveitadas na procura de recursos humanos para abastecer o modelo seletivo da empresa.

Desse modo, a empresa, utiliza-se do Sistema Nacional de Emprego (SINE), que possui cadastros de profissionais que necessitam de emprego em diversas áreas, esse serviço serve como intermediário encaminhando os candidatos. Além disso, a empresa conta com parcerias com instituições de ensino como o “Centro de Administração Pública e Empresarial (CAPE), Centro de Integração Empresa e Escola (CIEE) e Indicações Técnicas para preencher essas vagas”.

5.1.3 Quando a necessidade de contratação é grande

A organização realiza processo seletivo, divulgando publicações em redes sociais. Utiliza anúncios em rádio locais e jornais de grande circulação. Além disso, a empresa faz divulgações em instituições de ensino, associação comercial do município e informa, também, grupos de clientes e fornecedores. Em todos os canais de divulgação, os comunicados apresentam quantidade de colaboradores

desejada, tipo do cargo e funções, instrução e contato da empresa para envio de currículos.

5.1.4 Depois de selecionado, o candidato comparece à empresa e cumpre os seguintes passos:

- I. Na recepção, antes de realizar a entrevista, o candidato é orientado a preencher a ficha de solicitação de emprego, que é desenvolvida com base “em pesquisas de perfil e elaborada em conformidade com as necessidades da empresa”. O candidato deve preencher com as informações solicitadas no formulário. Nessa etapa o candidato informa todos os itens necessários para o cumprimento das normas no que se referem à documentação, tais como: quem o indicou como teve ciência da vaga, estado civil, instrução, experiências anteriores, filiação, pretensão salarial, quantidade de filhos, e a data do nascimento.
- II. Na entrevista, esse formulário serve de base para o entrevistador, a empresa dispõe, também, de um teste de raciocínio lógico (apêndice 4) “à medida que segue nosso questionário podemos expandir a conversa em alguma das questões”. Em relação aos candidatos não selecionados, a administração da empresa entra em contato para informar sua não aprovação e seus dados são adicionados ao banco de currículo, segue relato do Gestor: “Avisamos aos mesmos que, em caso negativo para a vaga em questão, o currículo deles é adicionado ao banco de currículos”.
- III. Acoplado a essa ficha, os candidatos recebem outro formulário com o pedido dos documentos para contratação (anexo 02). Se aprovado na entrevista, o candidato é orientado a fornecer alguns documentos, tais como, por exemplo, Carteira de Trabalho (CTPS), 2 fotos 3x4, cópia da Cédula de Identidade, Cadastro de Pessoa Física (CPF), Título de Eleitor, Reservista (se homem), Certidão de Nascimento dos Filhos (quando menores de 7 anos trazer Certidão de Nascimento e Cartão de Vacina, se maiores de 7 anos Certidão de Nascimento e Declaração de Matrícula Escolar), são necessários ainda, Comprovante de Residência. Para os cargos que exigem formação de nível superior é solicitado o Diploma.

IV. Depois de o candidato ser aprovado, além dos documentos, cópias e comprovantes é necessário também que o candidato preencha uma ficha (anexo 03) e procure uma clínica especializada para realização do exame admissional, esse exame irá constatar como está a saúde e informar se está apto a trabalhar em determinado cargo, ou função;

V. Depois de feitas todas essas etapas, o candidato deve apresentar a documentação, a qual é encaminhada para o escritório contábil, onde será feita a checagem de documentos e a formalização da contratação.

VI. Feita a análise dos documentos é agendado para que o colaborador inicie suas atividades – apresenta-se o local de trabalho e a estrutura da empresa. O funcionário é internalizado e cumprirá um contrato de experiência de noventa dias. Após o término desse contrato de experiência o candidato passa a ser funcionário por tempo indeterminado. A partir dessa etapa, busca-se identificar outras habilidades, para colocar o colaborador no lugar certo, onde essas habilidades possam ser aproveitadas.

Essa entrevista foi aplicada com o objetivo de conhecer o processo de recrutamento e seleção da empresa. Além disso, foi elaborado um questionário para aplicação com alguns empregados, que representaram a amostra dessa pesquisa, a fim de saber quais são as capacidades, competências, requisitos, características, valores, mais prezados por eles.

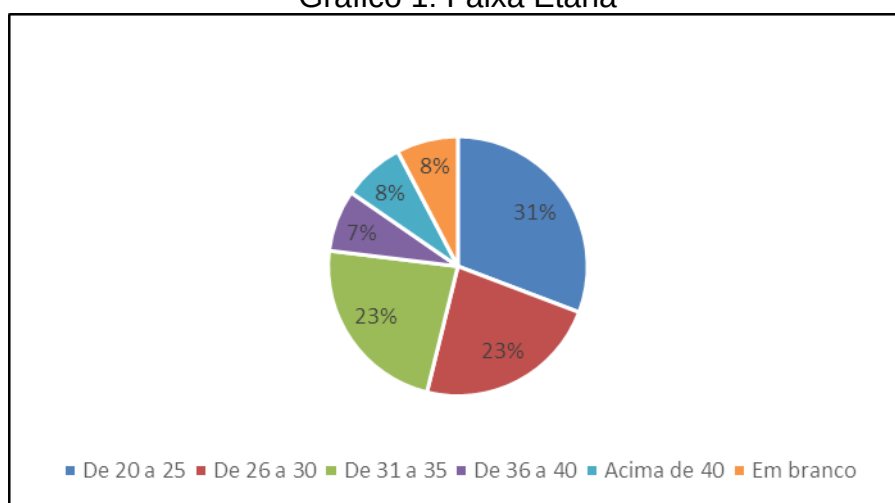
O questionário foi respondido por quatorze colaboradores. De acordo com as respostas, observa-se que os empregados são bem orientados em relação às suas tarefas, sabem como agir e, de modo geral, possuem conhecimento das normas, e procuram tomar atitudes em conformidade com elas. A empresa possui estrutura hierárquica padronizada, porém, não há definição explícita dos cargos para servir de guia tanto para os processos de recrutamento, quanto para internalização do novo colaborador. Percebe-se, com base nas observações durante essa pesquisa e, também, pelos dados coletados nos questionários que há uma diferenciação quanto aos cargos e tipos de perfis, idades e sexos. Essas informações são mais bem representadas e descritas no tópico a seguir, onde também serão propostos os modelos de perfis para cada cargo da empresa.

5.2DESCREVER OS PERFIS PROFISSIONAIS DA EMPRESA LEXSOM CONSULTORIA E INFORMÁTICA LTDA.

Para descrever um fenômeno, antes se faz necessário compreender as variáveis que o compõe. No processo de descrição do perfil mais adequado para um cargo, é preciso ter total conhecimento das atividades a serem desempenhadas, bem como suas responsabilidades(SEBRAE, 2008). De acordo com O SEBRAE/PR (2008), Perfil profissional é uma união de todas as características que a empresa espera encontrar no candidato selecionado para uma determinada vaga.

Com o resultado dos questionários aplicados foram obtidas informações relevantes para descrever o perfil de cada colaborador da empresa Lexsom. Foi possível analisar o quadro de colaboradores dentro de uma perspectiva analítica para mapeamento e proposição de perfis. Atualmente, a empresa conta com 24 (vinte e quatro) colaboradores, a amostra dessa pesquisa foi composta por 13 (treze) respondentes. A faixa etária desses colaboradores está entre 20 (vinte) e 50 (cinquenta) anos. Nota-se que a maioria dos funcionários possui entre 20 a 25 anos, representando 31% dos entrevistados. Os empregados entre 26 a 30 anos totalizaram 23%. Já os que possuem 31 a 35 anos totalizaram 23%, o restante divide-se em 7% os que possuem 36 a 40 anos e 8% acima de 40 anos, 8% dos respondentes não responderam essa pergunta no questionário. Essas informações são mais bem representadas no gráfico 1.

Gráfico 1: Faixa Etária

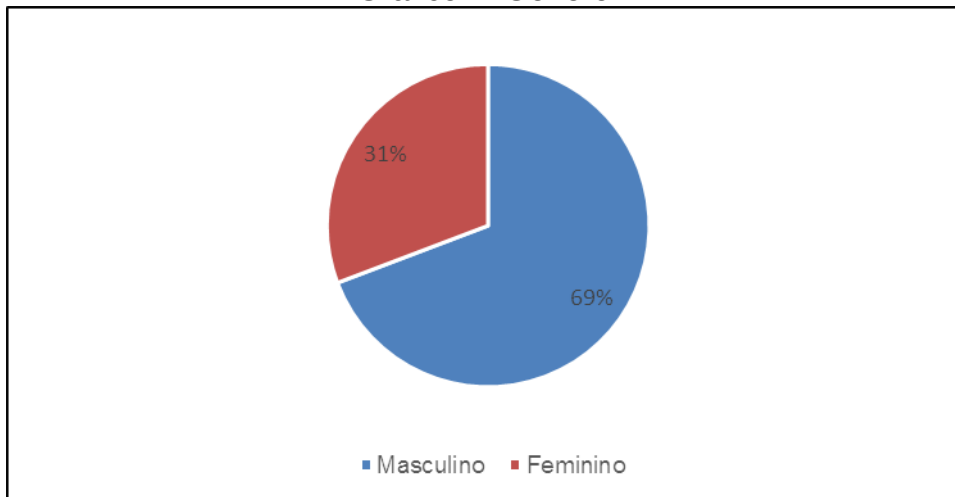


Nota: Questionário aplicado aos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

Com relação ao gênero notou-se que 69% do quadro de funcionários são do sexo masculino, e somente 31% são do sexo feminino, não é uma regra e ao longo dos anos, muito vem se discutindo e mudando a cerca disso, porém no ramo de Tecnologia da informação ainda a predominante é do gênero masculino.

Gráfico 2: Gênero.



Nota: Questionário aplicado aos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

No que diz respeito à distribuição dos cargos da empresa, dos 13 colaboradores que responderam ao questionário, verificou-se que 38% (trinta e oito por cento) são analistas de sistemas, outros 38% (trinta e oito por cento) são programadores, 15% (Quinze por cento) Implantador de Sistemas, e 9% (Nove por cento) limpeza.

Tabela 4: Cargos da empresa.

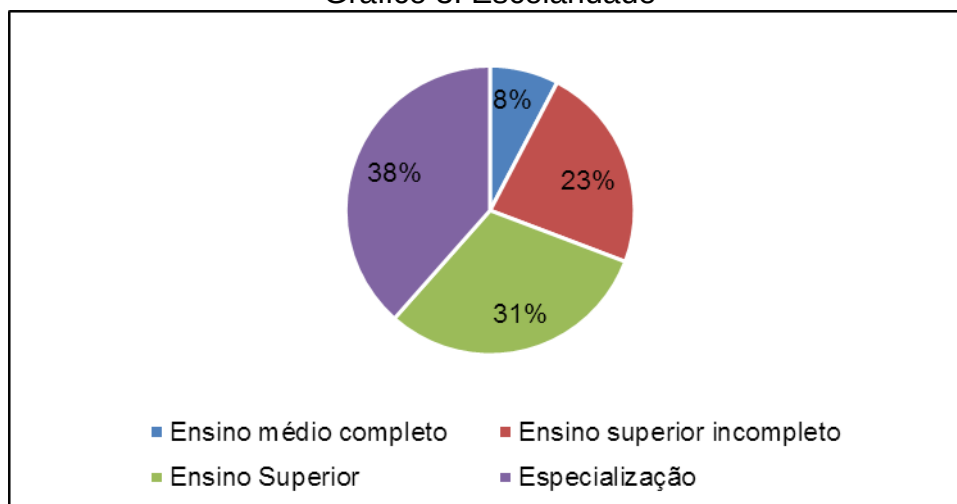
Cargos	Quantidade	%
Analista de Sistemas	05	38%
Implantador de Sistemas	02	15%
Limpeza	01	9%
Programador de Sistemas	05	38%
Total	13	100%

Nota: Questionário aplicado aos colaboradores.

Fonte: Desenvolvida pelas autoras.

Quanto ao grau de escolaridade verificou-se que, a maioria dos colaboradores possui especialização totalizando 38%. Os que possuem ensino superior representam 31%. Esta realidade já era esperada, pois para se trabalhar no setor de TI, precisa saber linguagens de programação, que raramente as pessoas saberiam sem frequentar uma graduação.

Gráfico 3: Escolaridade

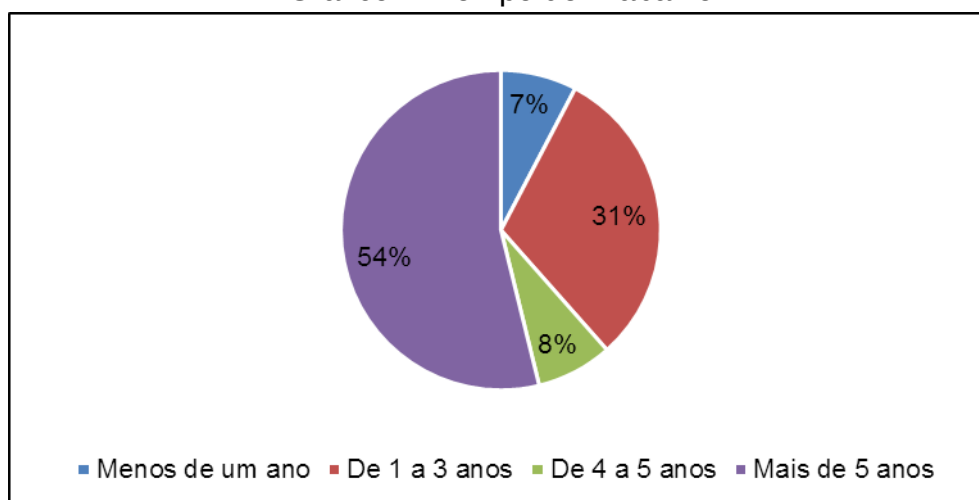


Nota: Questionário aplicado aos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

No que se refere ao tempo de trabalho de cada funcionário na empresa, observou-se que 54% dos colaboradores estão a mais de cinco anos na empresa. Os 31% representam de 1 a 3 anos trabalhando na organização. De 4 a 5 anos na empresa é representado por 8% do gráfico e, o restante 7% representa menos de 1 ano, ao analisar estes dados podemos perceber porque a empresa tem uma baixa rotatividade já que, basicamente, a maioria dos funcionários já estão a bastante tempo na organização.

Gráfico 4: Tempo de Trabalho

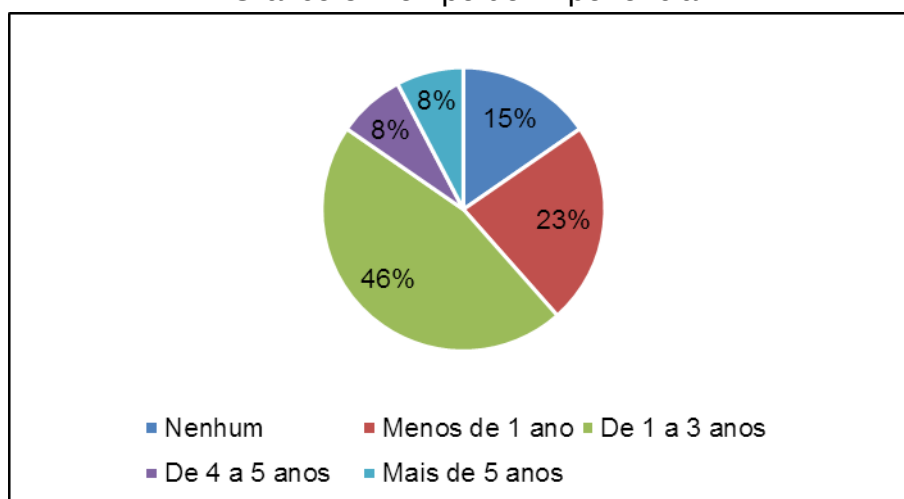


Nota: Questionário aplicado aos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

No que diz respeito às experiências anteriores, notou-se que dos treze funcionários, que responderam os questionários, indicam que 46% dos colaboradores tiveram de 1 a 3 anos de experiência em empregos anteriores, 23% tiveram menos de 1 ano de experiência, 15% começaram suas atividades na empresa sem nenhuma experiência, 8% tinham mais de 5 anos de experiências anteriores e o restante dos 8% de 4 a 5 anos de experiência.

Gráfico 5: Tempo de Experiência



Nota: Questionário aplicado aos colaboradores.

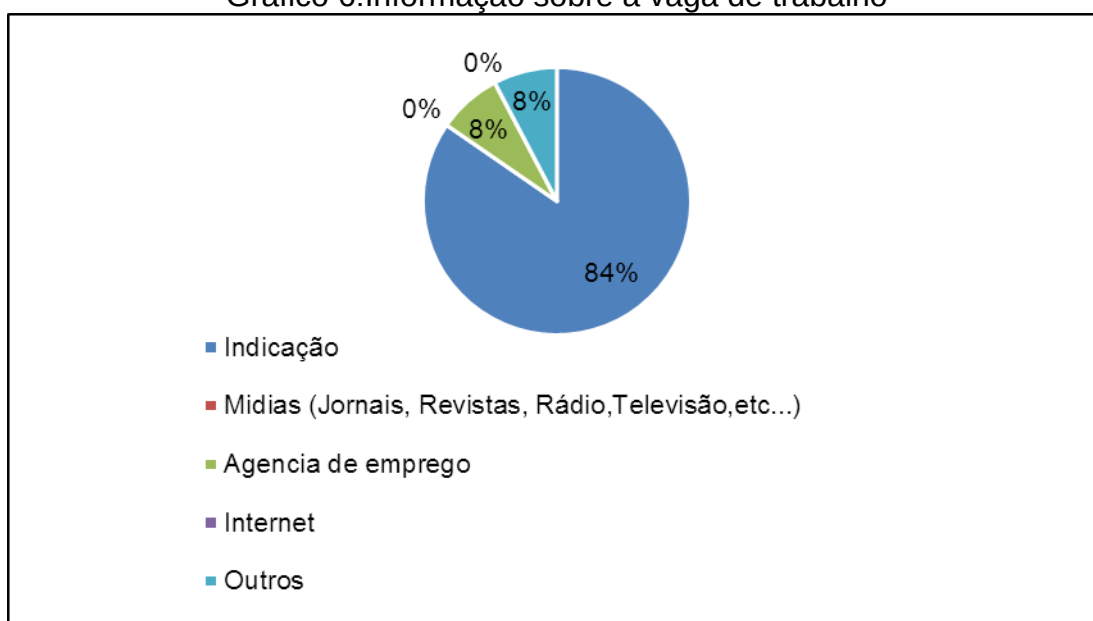
Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

Outro fator analisado foi o processo de recrutamento e seleção que segundo França (2013) o recrutamento refere-se à procura da organização por candidatos no

mercado de trabalho ou em fontes específicas para preenchimento de uma vaga, com variadas técnicas de recrutamento, que tem como objetivo trazer novos talentos para compor a equipe.

No que se refere à fonte que recrutamento que mais esteve evidente nos colaboradores que responderam ao questionário, verificou-se que 84% dos colaboradores da empresa Lexsom Consultoria LTDA ficaram sabendo da vaga de emprego através de indicação de terceiros, já 8% afirmam que souberam da vaga através de agencia de empregos e o restante dos outros 8% foram através de outros meios de recrutamento, ou seja, 100% do recrutamento da empresa é realizado de forma externa.

Gráfico 6: Informação sobre a vaga de trabalho



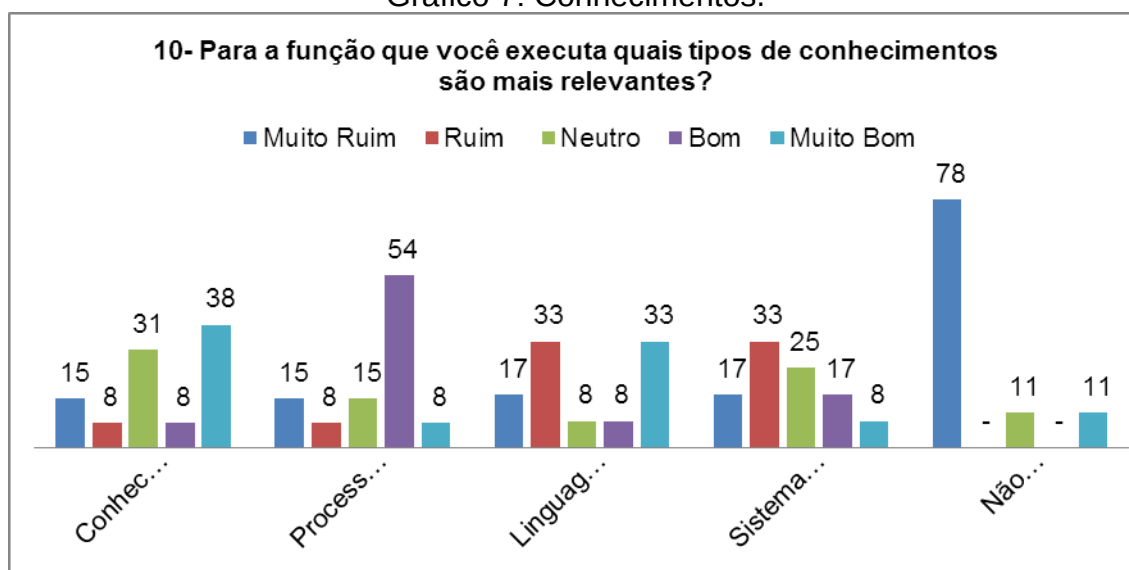
Nota: Questionário aplicado aos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

De acordo com Leme (2007) o conhecimento é o saber, é tudo o que aprendemos sejam em escolas, universidades, nas bibliografias, ou seja, tudo que aprendemos na escola vida. Sabemos muito e não utilizamos tudo o que sabemos.

Como se pode analisar no gráfico, a maioria dos funcionários fica em uma escala mediana de conhecimento, os colaboradores procuram saber o necessário para executar suas tarefas de forma eficaz e eficiente.

Gráfico 7: Conhecimentos.



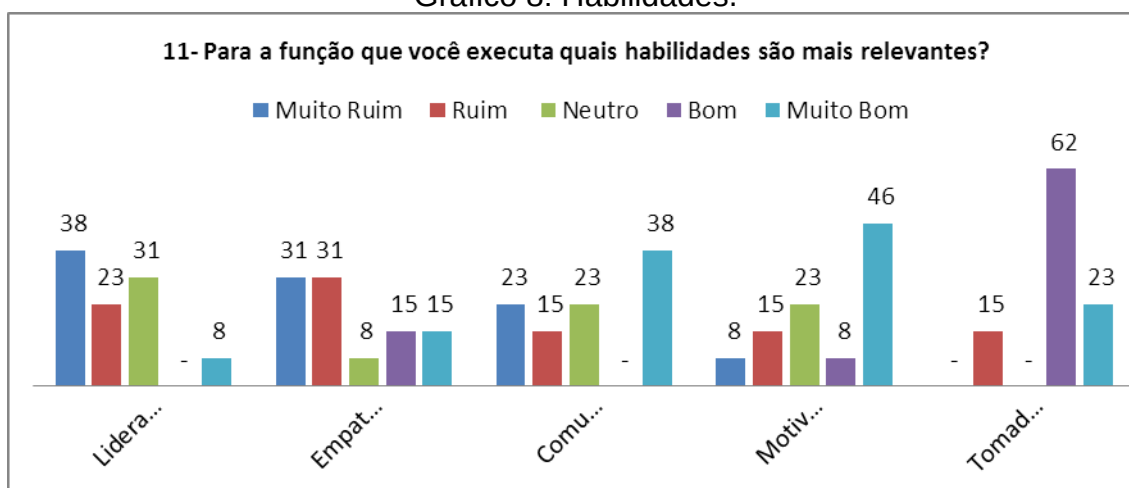
Nota: Questionário aplicado aos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

O referido autor, ainda, define que habilidade é saber executar o conhecimento utilizado na prática.

No gráfico percebe-se que a maioria dos funcionários tem habilidades medianas que, junto com seus conhecimentos, não deixam a desejar na hora da execução do trabalho.

Gráfico 8: Habilidades.



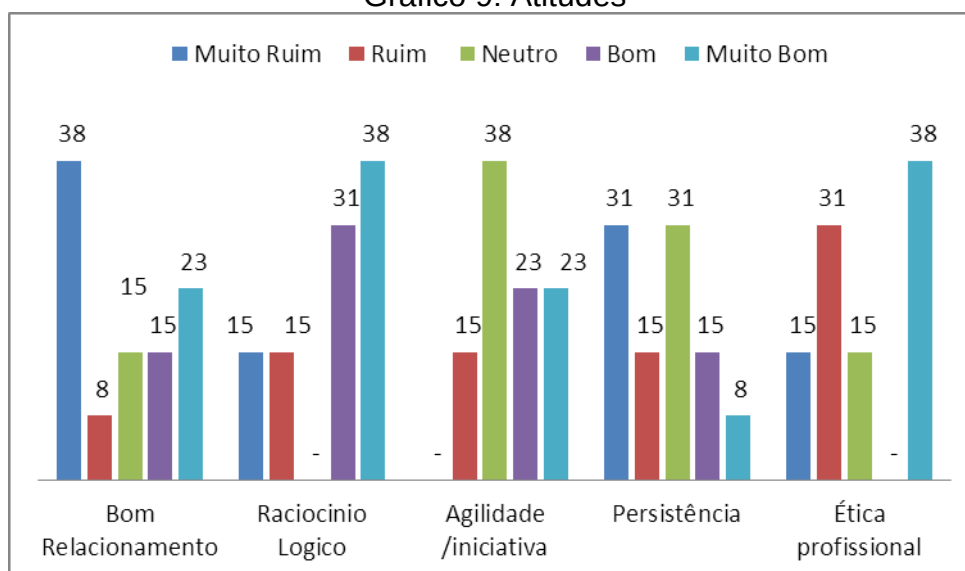
Nota: Questionário aplicado aos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

Leme (2007) conceitua atitudes como o ato que leva ao exercício da habilidade de um determinado conhecimento, pois é a vontade e o querer fazer.

As atitudes variam de colaborador para colaborador, uns julgam-na mais relevante do que outros, dessa forma, há uma variedade de colaboradores ativos e passivos dentro destes determinados tópicos, ativos para os que tomam a atitude de realizar tal função e, passivos, para os que esperam um pedido direto para que este colaborador realize a função.

Gráfico 9: Atitudes



Nota: Questionário aplicado aos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

Sabendo-se que a especificação de cargos é a descrição dos requisitos e características, tais como suas responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo (PONTES, 2004).

Com base nessas análise, foram desenvolvidos os seguintes modelos de perfis profissionais que poderão servir de base para que a organização aperfeiçoe seus processos de captação de pessoas. Mesmo que o *turnover* seja pequeno, conforme diagnosticado na pesquisa e na análise é relevante que a organização possua essas ferramentas para potencializar esses processos quando houver necessidades de recrutar e selecionar.

Diante disso, são sugeridos os seguintes perfis para os cargos existentes na empresa Lexsom Ltda. Conforme quadros 10 a 17:

Quadro 10: Perfil Profissional – Gerente Administrativo

Cargo: Gerente Administrativo Reporte: Diretoria
Responsabilidade resumida: Fixar objetivos e estabelecer metas, supervisionar os procedimentos realizados na organização, acompanhar e treinar colaboradores.
Principais responsabilidades: •Fixar objetivos e estabelecer metas; •Supervisionar os colaboradores; •Comunicação entre a diretoria e os demais colaboradores; •Manter, em níveis harmônicos, as relações interpessoais e interdepartamentais; •Aplicar advertências disciplinares/advertir verbalmente os colaboradores; •Auxiliar no recrutamento, seleção, contratação, desenvolvimento, e desligamento de colaboradores; •Supervisionar o bom funcionamento dos equipamentos e instalações da empresa; •Realizar reuniões com os departamentos; •Solucionar problemas com clientes ou colaboradores;
<u>Requisitos:</u> Formação escolar: Ensino superior completo em Administração ou áreas afins. Tipo e Tempo de experiência: 5 anos de experiência como auxiliar administrativo. Conhecimentos técnicos desejáveis: Especialização em gestão de pessoas, conhecimentos na edição de texto, planilhas, internet, apresentação de slides, negociação e vendas. Competências e habilidades desejáveis: Liderança, comprometimento, responsabilidade e controle, tomada de decisão, planejamento, criatividade e inovação, análise e solução de problemas, administração de conflitos, visão de negócios, tolerância à pressão, competência interpessoal, capacidade de negociação, delegação. Outras informações: Disponibilidade para participação de treinamentos e trabalho em horários estendidos.

Fonte: Sebrae (2011).

Nota: Adaptado pelas autoras.

Quadro 11: Perfil Profissional – Auxiliar Administrativo

Cargo: Auxiliar Administrativo Reporte: Gerente Administrativo
Responsabilidade resumida: Atendimento de clientes e auxílio aos colaboradores.
Principais responsabilidades: • Organização do ambiente de trabalho; • Controle da frequência dos funcionários; • Folha de pagamento: adiantamento salarial e pagamento mensal; • Lançamento bancário dos valores correspondentes à folha de pagamento; • Geração de arquivos de encargos sociais; • Realização das escalas de férias dos funcionários; • Treinamento e desenvolvimento de colaboradores; • Arquivamento de informações de cada funcionário; • Realização e aplicação de advertências disciplinares quando solicitado; • Sugerir ou criar mecanismos para melhoria do trabalho realizado pelos colaboradores; • Sugerir e orientar a gerência, diretoria e presidência acerca de formas de contratação, remuneração e desenvolvimento de funcionários; • Suporte e orientação das demais filiais.
Requisitos: Formação escolar: Ensino superior completo em Administração ou áreas afins. Tipo e Tempo de experiência: Não é necessária experiência. Conhecimentos técnicos desejáveis: Especialização em gestão de pessoas, conhecimentos em editor de texto, planilhas, internet, apresentação de slides, negociação e vendas. Competências e habilidades desejáveis: Comunicação, comprometimento, simpatia, atenção, agilidade, iniciativa, capacidade de lidar sob pressão, empatia, trabalho em equipe. Outras informações: Disponibilidade para participação de treinamentos e trabalho em horários estendidos.

Fonte: Sebrae (2011).

Nota: Adaptado pelas autoras.

Quadro 12: Perfil Profissional – Analista de Sistemas

Cargo: Analista de Sistemas
Reporte: Gerente Administrativo
Responsabilidade resumida: Responsável por atuar com análises e projetos de sistemas.
Principais responsabilidades: •Projetar o sistema; •Atuar com análise e projeto de sistemas; •Mapeamento de processos e modelagem de dados; •Impacto das alterações; •Garantia da integridade dos sistemas; •Realizar o planejamento de projetos, operações e versões; •Documentação das rotinas e processos; •Trabalhar com desenvolvimento em NET; •Acompanhar e buscar melhoria para os sistemas em desenvolvimento; •Fazer modificações e alterações necessárias; •Atuar como facilitador entre os usuários e a empresa.
<u>Requisitos:</u> Formação escolar: Ensino Superior completo em Ciência da Computação ou Sistemas de Informação. Tipo e Tempo de experiência: 4 anos de experiência como programador de sistemas. Conhecimentos técnicos desejáveis: Inglês intermediário, plataformas e metodologias de desenvolvimento de sistemas e aplicações, lógica de programação e processos de engenharia de software e estimativa de projetos. Competências e habilidades desejáveis: Processos e procedimentos de trabalho, competência na área de especialização, prática de programação, conhecimento de interação de sistemas, análises de problemas, conhecimento de sistemas e aplicações de mercado. Outras informações: Disponibilidade para participação de treinamentos e trabalho em horários estendidos.

Fonte: Sebrae (2011).

Nota: Adaptado pelas autoras.

Quadro 13: Perfil Profissional – Implantador de Sistemas

Cargo: Implantador de Sistemas
Reporte: Analista de Sistemas
Responsabilidade resumida: Dimensiona requisitos, configura, parametriza e implanta sistemas, realiza homologação dos processos e aplica treinamento aos colaboradores.
Principais responsabilidades: • Implantar sistemas; • Configurar sistemas; • Suporte ao usuário; • Gerenciamento de problemas e mudanças; • Garantia da integridade dos sistemas; • Acompanhar e buscar melhoria para os sistemas em desenvolvimento; • Fazer modificações e alterações necessárias; • Atuar como facilitador entre os usuários e a empresa; • Documentação das rotinas e processos.
<u>Requisitos:</u> Formação escolar: Ensino Superior completo em Ciência da Computação ou Sistemas de Informação. Tipo e Tempo de experiência: 1 a 2 anos de experiência como programador de sistemas. Conhecimentos técnicos desejáveis: Inglês intermediário, plataformas e metodologias de desenvolvimento de sistemas e aplicações, lógica de programação e processos de engenharia de software e estimativa de projetos. Competências e habilidades desejáveis: Processos e procedimentos de trabalho, competência na área de especialização, prática de programação, conhecimento de interação de sistemas, análises de problemas, conhecimentos de sistemas e aplicações de mercado. Outras informações: Disponibilidade para participação de treinamentos e trabalho em horários estendidos.

Fonte: Sebrae (2011).

Nota: Adaptado pelas autoras.

Quadro 14: Perfil Profissional – Programador de Sistemas

Cargo: Programador de Sistemas
Reporte: Analista de Sistemas
Responsabilidade resumida: Desenvolver, implantar e manter sistemas de acordo com metodologia e técnicas adequadas.
Principais responsabilidades: •Desenvolver sistemas e aplicações; •Montagem da estrutura de banco de dados e codificação de programas; •Projetar, implantar e realizam manutenção de sistemas e aplicações; •Planejam etapas e ações de trabalho; •Documentar manter a atualização de toda a estrutura desenvolvida do sistema e aplicações; •Monitorar o desempenho e desempenho dos sistemas e aplicações desenvolvidas; •Oferecer o suporte técnico quando necessário; •Determinar quais os recursos necessários para o desenvolvimento do sistema e aplicação;
Requisitos: Formação escolar: Formação técnica ou experiência profissional equivalente. Tipo e Tempo de experiência: Desejável 1 a 2 anos em programação de sistemas de menor complexidade. Conhecimentos técnicos desejáveis: Conhecimento em plataformas e metodologias de desenvolvimento de sistemas, lógica de programação, sistemas gerenciadores de banco (T-SQL), modelagem de dados, inglês técnico. Competências e habilidades desejáveis: Codificação de programas simples e médios, codificação de testes unitários, desenvolvimento de documentação de programas, conhecimento de conceitos de sistema operacional, preparação de documentos de programa, compreensão técnica de inspeção de programa e de código, planejamento próprio, reporte de trabalho em nível de tarefa, desenvolver cenários de teste de programas e componentes, diagnósticos de problemas de aplicativos, elaboração de fluxogramas, conhecimento de linguagens e tecnologia. Outras informações: Disponibilidade para participação de treinamentos e trabalho em horários estendidos.

Fonte: Sebrae (2011).

Nota: Adaptado pelas autoras.

Quadro 15: Perfil Profissional – Analista de Negócios

Cargo: Analista de Negócios Reporte: Gerente Administrativo.
Responsabilidade resumida: Gerenciar os projetos para que estes atendam aos requisitos de prazo, custo e qualidade, visando satisfazer as expectativas do cliente, realizando a conquista, fidelização e retenção do mesmo;
Principais responsabilidades: •Estabelecer políticas e procedimentos de comunicação; •Pesquisar mercado; •Analisar tendências do mercado; •Analisar fatores econômico-financeiros; •Estabelecer metas e indicadores de desempenho; •Identificar necessidade de recursos; •Planejar racionalização do uso de recursos; •Revisar planos; •Detectar expectativas e necessidades; •Pesquisar comportamentos, opiniões e hábitos; •Analisar contexto; •Elaborar recomendações de ações e soluções.
Requisitos: Formação escolar: Ensino superior completo em Administração ou afins, desejável pós-graduação em Gestão de Projetos. Tipo e Tempo de experiência: Desejável de 1 a 2 anos de experiência em segmentos de TI com visão comercial. Conhecimentos técnicos desejáveis: Conhecimentos aprofundados de administração (incluindo marketing, teoria administrativa geral e recursos humanos), tecnologia (desde processos, passando por programação e chegando a desenvolvimento de softwares), além de conhecimento básico de comunicação (especialmente nas teorias organizacionais). Competências e habilidades desejáveis: Flexibilidade, criatividade e inovação (desejável), planejamento (desejável), bom relacionamento interpessoal, visão sistêmica, gestão efetiva de resultados (desejável), saber trabalhar sob pressão, trabalho em equipe. Outras informações: Disponibilidade para participação de treinamentos e trabalho em horários estendidos.

Fonte: Sebrae (2011).

Nota: Adaptado pelas autoras.

Quadro 16: Perfil Profissional – Gerente de Projetos

Cargo: Gerente de Projetos	
Reporte: Gerente Administrativo.	
Responsabilidade resumida:	Responsável pelo planejamento, execução e acompanhamento de um projeto.
Principais responsabilidades: •Gerir o cronograma geral, garantindo que ao trabalho é atribuído aos recursos adequados e concluído no prazo e dentro do orçamento. •Identificar, gerir e resolver os principais problemas. •Gerir pró-ativamente o âmbito, assegurando que seja entregue somente o que foi acordado, incluindo as alterações solicitadas que foram aprovadas. •Divulgar pró-ativamente a informação do projeto às partes interessadas. •Identificar, gerir e mitigar os riscos do projeto. •Assegurar que a solução tenha uma qualidade aceitável. •Definir e obter as métricas apropriadas para ter uma visão correta do progresso do projeto e da qualidade dos entregáveis produzidos.	
Requisitos: Formação escolar: Ensino superior completo em Administração, desejável pós-graduação em gestão de projetos. Tipo e Tempo de experiência: Desejável de 1 a 2 anos de experiência. Conhecimentos técnicos desejáveis: Especialização em gestão de pessoas, conhecimentos em editor de texto, planilhas, internet, apresentação de slides, negociação e vendas, conhecimentos aprofundados de administração (incluindo marketing, teoria administrativa geral e recursos humanos), tecnologia (desde processos, passando por programação e chegando a desenvolvimento de softwares), além de um conhecimento básico de comunicação (especialmente nas teorias organizacionais). Competências e habilidades desejáveis: Flexibilidade, criatividade e inovação (desejável), planejamento (desejável), bom relacionamento interpessoal, visão sistêmica, gestão efetiva de resultados (desejável), saber trabalhar sob pressão, trabalho em equipe. Outras informações: Disponibilidade para participação de treinamentos e trabalho em horários estendidos.	

Fonte: Sebrae (2011).

Nota: Adaptado pelas autoras.

Quadro 17: Perfil Profissional - Auxiliar de Limpeza

Cargo: Auxiliar de Limpeza
Reporte: Gerencia
Responsabilidade resumida: Organização e limpeza de todos os setores da empresa.
Principais responsabilidades: •Organização e limpeza diária do ambiente de trabalho; •Limpeza de equipamentos e utensílios do setor; •Sugerir métodos para economia de consumo de produtos; •Separar corretamente os resíduos do setor.
<u>Requisitos:</u> Formação escolar: Ensino Médio. Tipo e Tempo de experiência: Experiência de um ano. Conhecimentos técnicos desejáveis: Práticas de higiene e organização, separação de lixo. Competências e habilidades desejáveis: Atenção, agilidade, iniciativa, organização, zelo pelos materiais e equipamentos da empresa. Outras informações: Trabalhar em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental. Disponibilidade para participação de treinamentos.

Fonte: Sebrae (2011).

Nota: Adaptado pelas autoras.

5.3 PROPOR FERRAMENTAS ADEQUADAS PARA CONTRATAÇÃO E SELEÇÃO PARA A EMPRESA LEXSOM CONSULTÓRIA E INFORMÁTICA LTDA

Diante dos resultados observados e pesquisados por meio de instrumentos de coleta de dados, sugere-se uma proposta para solução do problema identificado na empresa, de recrutar e selecionar candidatos. Após um estudo aprofundado será apresentado as etapas para Recrutamento e Seleção que serão sugeridos para a organização:

I.Determinação de necessidade de pessoal: Como mencionado, em virtude de necessidade de preenchimento de vaga, que corre quando: demanda de serviços- devido a fechamento de novos contratos, pedidos de demissões por iniciativa dos empregados, encerramento ou extinção de contratos, ou ainda quando a empresa percebe a necessidade de substituição. O supervisor do setor deve informar ao gerente, e junto fornecer um formulário de requisitos de pessoal onde deve ser descrito o motivo da requisição e o perfil desejado do novo colaborador, este formulário deve conter ainda outras informações referentes à vaga disponível como o cargo, salário, horário de trabalho e data de emissão.

II.Preparação da requisição de pessoal: Nesta etapa como proposito discernir as fontes de recrutamento, indicar as competências do candidato ideal, por tanto a empresa deve preparar uma requisição detalhada e especifica para a vaga que está em aberto, de acordo com (apêndice III). Está requisição também deve indicar onde supostamente poderão ser encontrados os candidatos em potenciais para a vaga, se essa requisição tiver por objetivo o aumento de quadro de funcionários o responsável do recrutamento deve checar se esse aumento foi previsto, caso contrário, deverá ser requisitado que a área solicitante consiga uma autorização.

III.Estudo do mercado de trabalho: propomos que nesta etapa a empresa deve realizar uma averiguação sobre os requisitos da vaga no mercado de trabalho, pois existe uma relação entre o mercado de trabalho e a

estrutura de cargos da empresa, caso o mercado não esteja disponível aos candidatos com o perfil desejado pela empresa, a mesma precisará alterar a estrutura do cargo ou requisitos de seleção.

Depois de feitas todas as etapas, sugere que o responsável pelo recrutamento e seleção utilize as ferramentas conforme proposto no quadro:

Quadro 18: Ferramentas para contratação e seleção para a empresa Lexsom Consultoria e Informática.

Cargos	Divulgação	Ferramentas	
		Recrutamento	Seleção
Gerente Administrativo Gerente de Projetos	•Redes sociais; •Jornais; •Radio; •Site corporativo; •Comunicado Interno;	•Banco de dados; •Indicações; •Mídia; •Internet;	•Entrevista; •Dinâmicas de grupo; •Teste psicológico; •Teste prático; •Coleta de dados; •Análise global; •Laudo Final;
Auxiliar Administrativo	•Redes sociais; •Jornais; •Radio; •Site corporativo; •Comunicado Interno;	•Banco de dados; •Indicações; •Mídia; •Internet;	•Entrevista; •Dinâmicas de grupo; •Coleta de dados; •Análise global; •Laudo Final;

Analista de Negócios	•Redes sociais;		
Analista de Sistemas	•Jornais;	•Banco de dados;	•Entrevista;
Implantador de Sistemas	•Radio;	•Indicações;	•Dinâmicas de grupo;
Programador	•Site corporativo;	•Mídia;	•Teste psicológico;
	•Comunicado Interno;	•Instituições de Ensino;	•Teste prático;
		•Internet;	•Coleta de dados;
		•Promoção;	•Análise global;
			•Laudo Final;
Auxiliar de Limpeza	•Redes sociais;	•Banco de dados;	•Entrevista;
	•Jornais;	•Indicações;	•Dinâmica de grupo;
	•Radio;	•Mídia;	•Laudo Final;
	•Site corporativo;	•Internet;	
	•Comunicado Interno;		

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos estudos aplicados a Gestão de Pessoas, observa-se que um dos maiores patrimônios da organização, é colaborador. Pois, a lucratividade das empresas é resultante da aplicação e desempenho dos profissionais que compõem sua estrutura organizacional. Além disso, por meio desse estudo, foi identificado que, com o passar dos anos, uma atenção especial, por parte dos pesquisadores foi dada ao capital humano. Visto que, eles são essenciais para o sucesso empresarial. Assim, dar valor aos indivíduos e, concomitantemente, possuir o colaborador certo para cada cargo, tem sido um desafio para todas as empresas.

Esses desafios estão relacionados com os interesses dos colaboradores, e a forte valorização do conhecimento. Antigamente, consideravam-se mais as habilidades técnicas, atualmente levam-se em conta as habilidades interpessoais e as competências de cada indivíduo o que tem tornado cada vez mais difícil os processos de Recrutamento e Seleção mais assertivos.

Assim, com base, no que foi descrito, na fundamentação teórica denota-se que preencher uma vaga demanda métodos, ferramentas e técnicas eficientes nos processos de recrutamento e seleção. Assim, o objetivo do presente trabalho, foi propor um modelo assertivo de Recrutamento e Seleção, por meio de sugestões de ferramentas para a empresa Lexsom consultoria e informática LTDA.

Para alcance dos objetivos, inicialmente, foi realizado o diagnóstico organizacional, na sequência a uma pesquisa bibliográfica. Quanto aos critérios necessários para o alcance dos objetivos e desenvolvimento da proposta, foram aplicadas entrevistas e questionários.

Para sugerir esse modelo, alguns passos foram delineados, na busca de adequar à proposta para que o modelo proposto fosse viável à organização. A proposta de melhoria partiu do conhecimento do processo de recrutamento e seleção atual aplicado pela na empresa. Posteriormente foi aplicado as técnicas de pesquisa para encontrar o melhor modelo recrutamento e seleção para a empresa.

Foram realizadas, também, as descrições dos cargos existentes na empresa. Para contribuir com os processos. Foi sugerido, nessa proposta, um modelo de formulário de requisição para auxiliar o modelo proposto, com as ferramentas de recrutamento e seleção para cada cargo.

Se as propostas forem aplicadas auxiliarão a empresa Lexsom Consultoria e Informática LTDA na melhoria dos processos de recrutamento e seleção, contribuindo para a assertividade nas contratações da empresa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo, Atlas, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2009.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral de Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 7. Ed. Rev e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo e misto** / John W. Creswell, tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2 Ed. Porto Alegre: Astmed, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos quali, quanti e misto**. 2 Ed. Porto Alegre: Backman, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas** / Joel Souza Dutra. – 1. Ed. – 7.Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research**. *Stanford University. Academy of Management Review*, Stanford, v. 14, n. 4, 1989.

FAISSAL, Et al. **Atração de pessoas** / Reinaldo Faissal, Antônio Eugênio Valverde Mariane passos, Marcia da C. Furtado de Medonça, Walnice Maria da Costa de Almeida - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas: As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso. FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra – cabeça caleidoscópico da indústria brasileira/** Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury. – 3. Ed. – 4.reimpr. -São Paulo: Atlas, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, Antônio C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: Ibpx, 2008.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LEME, Rogerio. **Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina A., LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** 1.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à Administração: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceito metodológico e práticas.** 17. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, J. Arimatés. **Administração de Recursos Humanos x Administração de Pessoal Relações Industriais: confusão semântica.** Revista Tendência do Trabalho. Rio de Janeiro, n.287. 2012.

PONTES, Benedito R. **Administração de Cargos e Salários.** 9. ed. São Paulo: Ltr, 2002.

PONTES, Benedito R. **Administração de Cargos e Salários /** Benedito Rodrigues Pontes. – 10. Ed. – São Paulo: LTr, 2004.

PORTER, Michael E. (1989). **Vantagem Competitiva (trad.).** Rio de Janeiro: Editora Campus.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. 9 Remp. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos e Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE/PR, **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná** – 2008.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica: lógica, epistemologia e normas** / Edvaldo Soares. São Paulo: Altas, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

APENDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

1-IDENTIFICAÇÃO

Gênero: () Masculino () Feminino

Qual o seu cargo na empresa?

2-Qual seu tempo de trabalho na empresa LEXSOM?

() Menos de 1 ano

() de 1 a 3 anos

() de 4 a 5 anos

() mais de 5 anos

3-Qual sua escolaridade?

() Ensino Médio completo

() Ensino Superior incompleto

() Ensino Superior

() Especialização

4-Está cursando algum curso de especialização? Se sim qual?

5-Para exercer a função para qual foi contratado, precisa ter experiência?

() Sim. Quanto tempo? _____

() não.

6-Quantos anos de experiência você possuía antes de fazer parte do quadro funcional da empresa

() Nenhum

() Menos de 1 ano

() de 1 a 3 anos

() de 4 a 5 anos

() Mais que 5 anos

7-Para a função que você executa quais tipos de conhecimentos são mais relevantes? Enumere por grau de importância, sendo: 1 - considerado mais importante e 5 - menos importante.

() Conhecimento técnico/administrativo;

() Processamento de dados;

() Linguagem de programação;

() Sistema de informatização da empresa.

() Não exige conhecimento específico

8-Para a função que você executa quais tipos de habilidades são mais relevantes? Enumere por grau de importância, sendo: 1 - considerado mais importante e 5 – menos importante.

() Liderança;

() Empatia para trabalho em equipe;

() Comunicar-se bem;

() Motivação/entusiasmo ao realizar seu trabalho;

() Tomada de decisão

9-Para a função que você executa quais tipos de atitudes você julga relevantes? Enumere por grau de importância, sendo: 1 - considerado mais importante e 5 – menos importante.

() bom relacionamento;

() Raciocínio lógico

() Agilidade/iniciativa;

() Persistência;

() Ética profissional.

10-Como você ficou sabendo da vaga de trabalho?

() Indicação

() Mídias (Jornais, Revistas, radio, Televisão, etc...)

() Agencia de emprego

() Outros

APENDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AO GERENTE DA EMPRESA

1. Descreva o processo utilizado para o recrutamento e seleção.
2. Como é definido a necessidade de contratação na empresa? (Qual momento)
3. Como é traçado o perfil para os cargos existentes na empresa? Descreva o processo
4. Qual a maior dificuldade em atrair e reter o funcionário na empresa?
5. Quais as principais competências, habilidades e atitudes que o candidato deve possuir para os cargos existentes na empresa?
6. Qual o nível mínimo de escolaridade exigido dos candidatos?
7. Quais são as ferramentas de recrutamento utilizado atualmente pela empresa?
8. Quem é o responsável pelo recrutamento e seleção da empresa?
9. O responsável que faz o processo de recrutamento e seleção está apto para realizar essa função?
10. Quais as principais dificuldades para encontrar candidatos adequados para o cargo?
11. A empresa dispõe de recrutamento interno?
12. Descreva as principais técnicas de seleção utilizado pelas empresas.
13. Quais características São relevantes na avaliação do candidato no processo de entrevista?
14. De um modo geral, os candidatos selecionados correspondem as expectativas?
15. A rotatividade na empresa é consideravelmente grande?
16. Quais são os requisitos profissionais que o candidato deve possuir?
17. A empresa possui formulários padrão para preenchimento de dados dos candidatos à vaga?
18. Qual o procedimento adotado, para com os candidatos não selecionados?
19. Quantos candidatos em média são entrevistados para o preenchimento de uma vaga?
20. Como é definido o roteiro das perguntas para a entrevista de seleção?
21. As entrevistas possuem um ambiente próprio para a realização?
22. Existe algum formulário de avaliação do candidato?
23. Quais são os tipos de informações que o candidato recebe por parte da empresa, na seleção?
24. A empresa sente necessidade de contratar empregados mais qualificados?

APENDICE C: FORMULÁRIO PARA REQUISIÇÃO DE PESSOAL

	REQUISIÇÃO DE PESSOAL
Setor solicitante	Gerente ou responsável:
Função :	Altura: Media
Requisitos da função:	Idade: Sexo: () M () F Período de trabalho: () Integral () 6hs () Manhã () Tarde () noite
Detalhes da função: Substituição a:	Motivo da requisição: () Promoção/Transferência _____ () Ampliação. () Demissão () Demissionário () Afastamento
Data da solicitação: ____/____/____ Data da Contratação: ____/____/2016	Solicitante/gerente:

APENDICE D: FORMULÁRIO PARA REQUISIÇÃO DE PESSOAL

	REQUISIÇÃO DE PESSOAL
Setor solicitante/	Gerente ou responsável
Função :	Altura:
Atendimento ao cliente: Requisitos da função:.	Idade: Sexo:(☐) M (☐) F Período de trabalho: Integral(☐) 6 hs (☐) Manhã (..) Tarde (☐) noite
Detalhes da função: Substituição a:	Motivo da requisição: (☐) Promoção/Transferência _____ (☐) Ampliação. (☐) Demissão (x) Demissionário (☐) Afastamento
Data da solicitação ____/____/2016 Data da Contratação: ____/____/2016	Solicitante/gerente: _____ Liberação da gerência operacional ____ _____.

ANEXO I: REGIMENTO INTERNO

CAPÍTULO I

Da Integração no Contrato Individual de Trabalho

Art. 1º - O presente Regulamento integra o contrato individual de trabalho. A ação reguladora nele contida estende-se a todos os empregados, sem distinção hierárquica, e supre os princípios gerais de direitos e deveres contidos na Consolidação das Leis do trabalho.

Parágrafo único – A obrigatoriedade de seu cumprimento permanece por todo o tempo de duração do Contrato de trabalho, não sendo permitido, a ninguém, alegar seu desconhecimento.

CAPÍTULO II

Da Admissão

Art. 2º - A admissão de empregado condiciona-se a exames de seleção técnica e médica e mediante apresentação dos documentos exigidos, em prazo fixado.

Art. 3º - O empregado é admitido em caráter experimental, de acordo com a CLT ou convenção coletiva, pode ser prorrogado uma única vez.

Art. 4º - Casos de readmissão serão analisados e aprovados pela Diretoria respectiva, somente após três meses do desligamento.

CAPÍTULO III

Dos Deveres, Obrigações e Responsabilidades do Empregado

Art. 5º - Todo empregado deve:

1. É de responsabilidade de todos os colaboradores do Suporte atenderem ao telefone, evitando que este fique tocando, sem ninguém atender.

2. A utilização do telefone se restringirá a assuntos pertinentes a trabalho, salvo em situações emergenciais.

3. Não será permitida a utilização dos telefones celulares corporativos fora do horário de trabalho, salvo em caso de emergências justificadas na administração.

4. O colaborador deve, ao sair, desligar as luzes e os equipamentos do ambiente, caso ninguém mais for utilizá-lo.

5. O colaborador deve ter noções mínimas e passar por treinamento de como utilizar os equipamentos de trabalho de forma adequada e cuidadosa.

6. Os colaboradores devem zelar pela conservação das instalações e equipamentos da empresa, comunicando imediatamente qualquer irregularidade à administração.

7. Serão responsabilizados por danos, estragos ou extravios ocorridos com bens da empresa, aqueles que causarem por má utilização, falta de conhecimento técnico ou irresponsabilidade.

8. Responder por prejuízos causados à Empresa quer por dolo ou culpa (negligência, imperícia ou imprudência), caracterizando-se a responsabilidade por:

- a) Sonegação de valores e objetos confiados;
- b) Danos e avarias em materiais sob sua guarda ou sujeitos à sua fiscalização;
- c) Erro doloso de cálculo contra a Empresa; e
- d) Sonegação de demandas de trabalho.

§ 1º - A responsabilidade administrativa não exime o empregado da responsabilidade civil ou criminal cabível.

§ 2º - As indenizações e reposições por prejuízos causados são descontadas dos salários.

9. O colaborador deverá contribuir para manutenção da higiene e limpeza nas dependências da empresa.

10. O colaborador deve organizar, arrumar e classificar os objetos de forma adequada, facilitando seu manuseio para que o trabalho se torne eficaz e produtivo.

11. O colaborador deve manter o devido respeito aos seus companheiros e superiores, sendo atencioso no trato com qualquer pessoa.

12. O colaborador deve agir com cordialidade, educação e disciplina, respeitando normas e acordos estabelecidos com a empresa, para que desta forma seja possível ser formada uma grande equipe de trabalho.

13. O colaborador deve acatar e obedecer às ordens de seus superiores, exceto quando manifestadamente ilegais.

14. O colaborador deve zelar pela economia e conservação do material que lhe for confiado.

15. O colaborador deve comparecer e assistir aos cursos, treinamentos, capacitações de aperfeiçoamento e reuniões para os quais seja solicitado.

16. O colaborador deve agir com ética, mantendo sigilo de informações confidenciais à empresa.

17. Não é permitido ao colaborador fumar e/ou ingerir bebidas alcoólicas assim como fazer uso de substâncias ilícitas nas dependências da empresa, sendo considerada falta grave.

18. Não é permitido promover algazarras, falatórios ou risadas em alto som, jogos, discussões, brincadeiras, usar palavras ou gestos impróprios à moralidade e respeito dos colegas e clientes, nas dependências da empresa ou fora dela usando o uniforme da mesma.

19. Não é permitido retirar do local de trabalho documentos, objetos e máquinas sem autorização da empresa ou prestar qualquer informação sigilosa referente à mesma.

20. Não é permitido sair da empresa portando qualquer tipo de material pertencente à mesma sem prévia autorização de sua administração.

21. Fica vetada a entrada de pessoas estranhas ao local de trabalho sem prévia autorização da administração da empresa.

22. Não será permitida a instalação de qualquer aplicativo ou software que não seja ferramenta de trabalho.

23. Não será permitida a utilização dos computadores por usuários que não fazem parte da área onde o computador estiver alocado, salvo com expressa autorização.

24. Não será permitida a personalização das configurações dos computadores com elementos de uso pessoal (ex: fotos e imagens).

25. Não será permitido o acesso a sites de entretenimento, relacionamento social ou vídeos nas máquinas da empresa durante o horário de trabalho. Isso será considerado uma falta gravíssima.

26. Registrar TODA demanda de trabalho no sistema de gestão de chamados de acordo com o fluxo estabelecido pela empresa. O não cumprimento desse item será considerado falta gravíssima.

27. Encaminhar as demandas que por ventura entrarem nos e-mails pessoais para o e-mail comum de abertura de chamados determinado pela empresa.

28. O colaborador de suporte deverá acompanhar a evolução do chamado em que o mesmo iniciou atendimento, informando ao cliente solicitante acerca de prazos de execução, situação da demanda, finalização. Em outras palavras, o colaborador de suporte é responsável pela satisfação do cliente solicitante e deve estar atento ao fato de mantê-lo informado em cada etapa de execução da demanda.

29. O colaborador de desenvolvimento deve passar todo feedback solicitado no sistema de controle de chamados, para que seja possível ao colaborador de suporte compreender o que foi realizado para solucionar a demanda e montar a argumentação para com o cliente. Caso os campos solicitados no sistema de chamado não estejam preenchidos de acordo com o solicitado, será considerada falta gravíssima.

30. É responsabilidade do colaborador de suporte buscar compreender a operacionalização das novas funções, parametrizar as mesmas e informar ao cliente sobre o seu funcionamento e o mesmo deve mostrar pró-atividade e interesse pelos assuntos de trabalho.

31. Toda operacionalização do ciclo de vida de um chamado deverá seguir o fluxo estabelecido pela empresa e qualquer desvio de processo será considerada falta gravíssima. Para acompanhar o fluxo será disponibilizado um sistema de tramite de chamados, onde será solicitado o preenchimento de informações em todas as etapas do ciclo. Essas informações devem estar muito bem explicitadas para facilitar o entendimento de todos os colegas de trabalho.

32. Viajar pela empresa a título de trabalho quando solicitado, salvo os casos em que o empregado apresentar uma justificativa para não viajar, a qual deve ser avaliada pela administração da empresa que poderá ou não aceitar.

33. Seguir os critérios de prioridade estabelecidos pelos gestores da empresa e cumprir os prazos de execução determinados pelos mesmos. Quem escolhe o que fazer, quando fazer e como fazer é a empresa.

CAPÍTULO IV

Do horário de trabalho

Art. 6º - O horário de trabalho estabelecido deve ser cumprido rigorosamente por todos os empregados, podendo, entretanto, ser alterado conforme necessidade de serviço.

Parágrafo único – O horário básico da Empresa é de 40 horas semanais, podendo variar de acordo com o cargo do empregado, através de contrato ou descrição de cargos e salários.

Será disponibilizado, em local pré-determinado pela administração, livro ou relógio-de-ponto destinado ao registro da hora de entrada e saída do pessoal. Quando ocorrer qualquer erro ou engano no registro do livro ou relógio ponto, o colaborador deve comunicar tal fato imediatamente à administração, para que se possam tomar as providências necessárias para a devida correção.

Art. 7º - Os empregados deverão estar nos respectivos lugares à hora inicial do trabalho,

sendo os atrasos descontados do salário, exceto se as justificativas apresentadas estiverem em consonância com as normas internas da Empresa (Veja Cap. V, art. 9º e 10 e §§ 1º e 2º);

§ 1º - O colaborador deve comunicar, com urgência, as faltas ao serviço seja qual for o motivo que as determine;

§ 2º - As faltas ao serviço deverão ser comunicadas e só serão justificadas quando devidamente autorizadas, em caso de doença atestada por médico de identificação da empresa ou por motivos discriminados em lei, desde que comprovados;

§ 3º - Quando o colaborador tiver de faltar ao serviço por motivo previsível, deverá comunicar sua ausência com a antecedência mínima de 24 (vinte e quatro) horas;

§ 4º - A empresa reserva-se o direito de apreciar e acolher, ou não, as justificativas apresentadas pelos empregados, quando de suas faltas ao trabalho;

Art. 8º - Os trabalhos extraordinários deverão ser previamente comunicados e autorizados por escrito, sendo pagos de acordo com o estabelecido por lei. É expressamente proibido realizar mais do que 10 horas de jornada diária, sendo assim o máximo de extras nos dias de semana serão 2 horas. Caso não seja informado ao RH via e-mail será considerado falta grave. O não cumprimento dessa regra acarreta na aplicação das penalidades previstas no Capítulo XIV.

CAPÍTULO V

Do Cartão ou Registro de Ponto

Art. 9º - A entrada e saída observam o horário designado.

Art. 10 – O expediente é rigorosamente observado, cabendo ao empregado pessoalmente marcar o ponto no início e término da jornada, bem assim os intervalos para refeição e repouso.

§ 1º - É expressamente proibido marcar ponto de outrem.

§ 2º - Os eventuais enganos na marcação de ponto são comunicados imediatamente ao Departamento de RH.

Art. 11 – Todos os empregados, obrigatoriamente, registram o ponto ou assinam o livro de ponto, conforme o caso.

§ 1º - É expressamente proibido realizar menos do que 1 hora (60 minutos) ou mais do que 2 horas (120 minutos) de descanso entre as jornadas. O não cumprimento dessa regra no registro do ponto acarreta na aplicação das penalidades previstas no Capítulo XIV.

§ 2º - É expressamente proibido realizar uma jornada maior do que 6 horas sem realizar um intervalo de, no mínimo, 1 hora (60 minutos) ou, no máximo, 2 horas (120 minutos) de descanso entre as jornadas. O não cumprimento dessa regra no registro do ponto acarreta na aplicação das penalidades previstas no Capítulo XIV. Para o caso em que o empregado exceder as 2 horas (120 minutos) de almoço, o tempo excedente será devidamente descontado em seu holerite como atraso.

CAPÍTULO VI

Das Ausências e Atrasos

Art. 12 – O empregado que se atrasar ao serviço, sair antes do término da jornada ou faltar por qualquer motivo, justifica o fato ao superior imediato, verbalmente ou por escrito, quando solicitado.

§ 1º - À empresa cabe descontar os períodos relativos a atrasos, saídas mais cedo, faltas ao serviço e o consequente repouso semanal, excetuadas as faltas e ausências legais.

§ 2º - As faltas ilegais, não justificadas perante a correspondente chefia, acarretam a aplicação das penalidades previstas no Capítulo XIV.

§ 3º - As faltas decorrentes de doença deverão ser abonadas através de Atestado Médico por Médico do INSS, Médico do Sesi ou Médico Particular, nessa ordem de prioridade.

§ 4º - As solicitações de abono de faltas, somente serão aceitas, se as justificativas, com os correspondentes documentos de comprovação, forem apresentadas até 2 (dois) dias úteis após a data de retorno do empregado do período de ausência.

§ 5º - As faltas, quando não abonadas, acarretarão, além da perda do salário correspondente, a redução legal das férias, devendo ser descontadas no pagamento do salário do mês corrente.

§ 6º - O colaborador só poderá se ausentar da empresa, durante o horário de trabalho mediante justificativa e autorização da administração. Do contrário será considerada falta gravíssima, podendo ser aplicada uma suspensão sem aviso prévio.

CAPÍTULO VII

Do Pagamento

Art. 13 – A empresa paga os salários no 5º (quinto) dia útil do mês subsequente.

Art. 14 - O salário é depositado em conta corrente.

Art. 15 - Eventuais erros ou diferenças são comunicados ao Departamento de Pessoal, no primeiro dia útil após o correspondente pagamento.

CAPÍTULO VIII

Das Férias

Art. 16 – As férias são gozadas, anualmente, em período a ser fixado segundo a conveniência da Empresa, ressalvadas as exceções legais.

CAPÍTULO IX

Das Licenças

Art. 17 – A empresa concede ao empregado, licença de acordo com a CLT ou condições mais favoráveis definidas em Acordos, Convenções Coletivas ou Termos Aditivos, por motivo de:

- Casamento;
- Falecimento de cônjuge, ascendente, descendente ou dependente declarado na CTPS; e
- Nascimento de filho.

§ 1º - O empregado comunica, por escrito ao Departamento de RH, na hipótese de casamento, com antecedência mínima de 8 dias.

§ 2º - Em caso de morte e nascimento de filho, salvo absoluta impossibilidade, o empregado comunica o evento ao Departamento de RH no respectivo dia.

§ 3º - Em qualquer caso, exige-se comprovação mediante prova documental.

CAPÍTULO X

Das Transferências

Art. 18 – Os empregados que exerçam cargos de confiança e aqueles cujos contratos de trabalho contenham cláusulas de transferência implícita ou explícita, podem ser transferidas para qualquer localidade do País.

Art. 19 – As despesas de transferência, por iniciativas da empresa, ficam por sua conta.

§ 1º - O empregado que receber uma transferência de adiantamento para despesas de viagens deverá assinar um recibo de adiantamento de despesas e deverá coletar TODAS as notas fiscais de despesas para que seja possível prestar contas junto à administração da empresa ao retornar da viagem. Ao retornar da viagem, de posse dessas notas de despesa, o empregado deverá prestar contas e devolver o montante adiantado que não foi utilizado nas despesas de viagem. Quando o empregado devolver esse montante a empresa assina um recibo de devolução do adiantamento. Em hipótese alguma esse dinheiro deverá ficar com o empregado para adiantamento futuro. Caso o empregado não traga a nota de despesa ele deverá assinar uma advertência na primeira vez e o dinheiro adiantado (Valor Total Adiantado) deve ser descontado como adiantamento de salário do mesmo. Se reincidir com o descumprimento da regra da empresa, a segunda punição será assinar uma advertência, ter o dinheiro adiantado (Valor Total Adiantado) descontado como adiantamento de salário do mesmo e receberá uma suspensão de 3 (três) dias de trabalho que serão descontados em folha. Se ainda assim o empregado reincidir com o descumprimento, na terceira vez, a empresa estará no direito de efetuar a demissão sumária por justa causa devido à indisciplina junto às normas da empresa.

Art. 20 – As despesas decorrentes de transferência a pedido do empregado ficam a seu cargo.

CAPÍTULO XI

Dos Benefícios

Art. 21 – A empresa oferece as seguintes vantagens:

1) Bônus por produtividade, seguindo critérios estabelecidos nos contratos individuais. Cabe lembrar que todos os impostos legais devem incidir sob esse bônus, bem como será utilizada uma média dos bônus pago durante o ano para que seja possível calcular as férias e o décimo terceiro salário.

2) Vale Transporte que é opcional e será creditado no cartão de transporte público, não havendo possibilidade de repasse em dinheiro conforme prevê a CLT.

CAPÍTULO XII

Das Proibições

Art. 22 – É expressamente proibido:

- a) Ingressar ou permanecer em setores estranhos ao serviço, salvo por ordem expressa;
- b) Ocupar-se de qualquer atividade que possa prejudicar os interesses de serviço, bem como a utilização de máquinas, computadores, telefones, etc. disponíveis no ambiente de trabalho, para uso pessoal, sem autorização superior;
- c) Promover algazarra, brincadeiras e discussões durante a jornada de trabalho;
- d) Usar palavras ou gestos impróprios à moralidade e respeito, nas dependências da Empresa;
- e) Fumar no ambiente interno e em locais proibidos;

- f) Retirar do local de trabalho, sem prévia autorização, qualquer equipamento, objeto ou documento;
- g) Fazer parte de empresa ou iniciativas que concorram com quaisquer atividades da empresa;
- h) Propagar ou incitar a insubordinação ao trabalho;
- i) Usar cartão de visita profissional não autorizado pela empresa;
- j) Introduzir pessoas estranhas ao serviço, em qualquer dependência da empresa, sem prévia autorização; e
- k) Divulgar, por qualquer meio, assunto ou fato de natureza privada da Empresa.

CAPÍTULO XIII

Das Relações Humanas

Art. 23 – Todos os empregados, sem distinção, devem colaborar, de forma eficaz à realização dos fins da Empresa.

Art. 24 – Harmonia, cordialidade, respeito e espírito de compreensão devem predominar nos contatos estabelecidos independentemente de posição hierárquica.

Art. 25 – O sentido de equipe deve predominar na execução de tarefas à realização dos objetivos da empresa.

Art. 26 - A diretoria da Empresa, via Departamento de RH, procura, sempre que solicitada e julgar conveniente, colaborar na solução de problemas e questões de ordem pessoal, familiar e moral dos empregados, com respeito e absoluto sigilo.

Art. 27 – A empresa adota nas relações com os empregados os seguintes princípios:

- Cumprir rigorosamente a legislação própria;
- Reconhecer o mérito do empregado e premiá-lo condignamente. As promoções se regulam segundo a capacidade, iniciativa frequência, encargos de família e tempo de serviço. Quanto melhor o conceito do empregado, tanto maior a possibilidade de promoção.

CAPÍTULO XIV

Penalidades

Art. 28 – Aos empregados transgressores das normas deste Regulamento, aplicam-se as penalidades seguintes:

- Advertência escrita;
- Advertência escrita com Suspensão de 3 (três) dias a ser descontado na folha de pagamento; e
- Demissão, por justa causa.

A demissão por justa causa ocorrerá nos seguintes casos:

- Abandono de emprego;
- Violação de segredos da empresa;
- Prática de jogos de azar;
- Atos de improbidade (ato de maldade);
- Repetição de conduta inadequada;
- Ato de indisciplina e insubordinação;
- Embriaguez e uso de substâncias ilícitas habituais ou em serviço.

Art. 29 – As penalidades são aplicadas segundo a gravidade da transgressão, pelo Departamento de RH.

Art. 30 – As respectivas chefias elaboram relatório escrito e circunstanciado aos casos de demissão por justa causa.

É da competência da administração da empresa a aplicação das penas disciplinares de: advertência verbal; advertência escrita, suspensão disciplinar e demissão por justa causa.

A administração da empresa poderá se necessário, alterar, acrescentar ou retirar algum item acima exposto, respeitando o contrato de trabalho vigente.

Na empresa você irá trabalhar com pessoas de diferentes classes sociais, raças, credos e idades. Será fundamental tratá-los com respeito, eficiência e sensibilidade para que obtenhamos o sucesso e possamos fazer a manutenção de um bom atendimento aos nossos clientes internos e externos. Demonstre humildade, educação, atenção, cortesia, simpatia e alegria. Mantenha-se integrado e comprometido com os interesses da empresa, para que juntos, possamos formar uma grande equipe.

CAPÍTULO XV

Das Disposições Gerais

Art. 31 – Os empregados devem observar o presente Regulamento, circulares, ordem de serviço, avisos, comunicados e outras instruções expedidas pela direção da Empresa.

Art. 32 – Cada empregado recebe um exemplar do presente Regulamento. Declara, por

escrito, tê-lo recebido, lido e estar de acordo com todos os seus preceitos.

Art. 33 – Os casos omissos ou não previstos são resolvidos pela empresa, à luz da CLT e legislação complementar pertinente.

Art. 34 – O presente Regimento pode ser substituído por outro ou receber um artigo, sempre que a empresa julgar conveniente, em consequência de alteração na legislação social. Para esses casos os empregados devem assinar para reconhecer que estão cientes e que concordam com as alterações.

Capítulo XVI

Das Viagens a Trabalho

Num primeiro momento, há basicamente duas situações que devem ser observadas e a legislação estabelece claramente se este tempo deve ou não ser considerado. Estas duas situações podem ser extraídas do entendimento do art. 62 da CLT, o qual estabelece se o empregado poderá ou não ter direito há horas extras em razão de ter ou não controle de jornada de trabalho.

Assim, para os empregados que exercem atividades externas incompatíveis com a fixação de jornada de trabalho ou que exerçam cargos de confiança, conforme estabelece o dispositivo acima mencionado, não há que se falar em horas extras o trabalho realizado além do horário normal ou comercial realizado pela empresa.

Quando o empregado tem fixação de horário de trabalho e o empregador exerce, de alguma forma, o controle da jornada, seja por meio de ponto eletrônico, papeleta, ficha de trabalho externo, senha eletrônica por acesso em sistema próprio ou de qualquer outro meio que possa comprovar o início e término da jornada de trabalho do empregado. Neste caso, conforme dispõe o art. 4º da CLT, consideram-se como serviço efetivo os lapsos temporais em que o empregado está aguardando ou executando ordens do empregador, portanto, à sua disposição.

Aí é que reside a grande dúvida das empresas, pois a grande maioria entende que quando o empregado está em viagem a serviço e precisa permanecer em outra cidade durante a semana ou nos finais de semana, o período de descanso não significa tempo à disposição da empresa.

É de conhecimento geral que a legislação trabalhista prevê que o empregado tem direito ao descanso semanal remunerado, mas não estabelece onde (local) o descanso deve ocorrer, o que se subentende que ainda que o empregado usufrua seu descanso semanal em local diverso daquele onde mantém sua residência, não sugere o entendimento de que o mesmo está à disposição do empregador.

Assim, ainda que haja o controle de jornada do empregado nos casos de viagens a serviço e, havendo a necessidade de o empregado pernoitar na cidade onde o serviço está sendo prestado, o período de descanso não deve ser considerado como tempo à disposição do empregador e, portanto, não deve ser considerado como jornada extraordinária.

Por outro lado, outra dúvida paira sobre o tempo de deslocamento que o empregado gasta para se chegar à cidade onde irá prestar o serviço. Neste diapasão, há entendimentos jurisprudenciais distintos, onde só o caso concreto poderá indicar ou não tempo à disposição do empregador.

É o caso, por exemplo, do empregado que mora numa cidade e trabalha em outra e despende de duas horas para se chegar ao local de trabalho, seja por transporte próprio ou por transporte coletivo. Neste caso, não há que se falar em horas extras, pois como já mencionado no preâmbulo deste tema, cada vez mais se visualiza estas situações nas mais diversas capitais e centros industriais espalhados pelo país.

Diversos pode ser o entendimento no caso do empregado que é convocado para atender um cliente específico e que necessita pegar um voo uma hora antes do início de sua jornada normal de trabalho e assim chegar até a cidade onde será prestado o serviço. Ainda que o empregado tenha gasto uma hora a menos do que mencionado no parágrafo anterior, a Justiça do Trabalho pode entender que, neste caso, o empregado terá direito a hora extra, isto porque o mesmo estava à disposição do empregador e, portanto, deve-se computar esta hora como trabalho efetivo.

No primeiro exemplo, onde não há obrigação do pagamento, o empregado já sabia que despenderia de duas horas para chegar ao trabalho e concordou previamente, não havendo qualquer imposição por parte do empregador. No segundo exemplo, há uma obrigação diversa da que foi previamente acordada e que foi gerada por interesse própria da empresa, ao estabelecer que o empregado iniciasse sua jornada (em viagem) uma hora antes de sua jornada normal.

Poderíamos sintetizar que o tempo gasto de viagem para o trabalho é diferente do tempo gasto de viagem em razão do trabalho, ou seja, tempo que o empregado está à disposição do empregador e assim o faz por exigência de sua função e por determinação da empresa.

Não resta dúvida de que o período em discussão, alusivo às viagens do empregado, deve ser considerado tempo à disposição do empregador, nos exatos termos do art. 4º da CLT, sendo

irrelevante verificar se o local de prestação de serviços é ou não de difícil acesso. As viagens realizadas pelo empregado decorrem, naturalmente, das necessidades do serviço e das correspondentes determinações emanadas do empregador e, como tal, enquadram-se no comando normativo do aludido art. 4º da CLT, devendo ser remuneradas de forma extraordinária quando efetuadas fora do horário normal de trabalho, em efetiva sobre jornada.

Sendo assim a empresa Lexsom Consultoria e Informática procederá da seguinte maneira:

1) O tempo de deslocamento que o empregado gasta para se chegar à cidade onde irá prestar o serviço, se ultrapassar as 8 (oito) horas diárias, somado ao tempo trabalhado no dia, será considerado como hora extra. Por exemplo:

a) O Colaborador tomou o voo as 7:00am e chegou na cidade de destino as 11:00am (4 horas de deslocamento), ao chegar na cidade de destino o colaborador foi fazer *check in* no hotel e almoçar, voltando para o trabalho as 13:00pm e permanecendo no trabalho até as 19:00pm (6 horas de trabalho no dia). Nesse caso, o colaborador esteve à disposição da empresa por 10 horas, excedendo em 2 horas a jornada de trabalho diária. Essas duas horas devem ser pagas como extras.

b) O Colaborador tomou o voo as 7:00am e chegou na cidade de destino as 11:00am (4 horas de deslocamento), ao chegar na cidade de destino o colaborador foi fazer *check in* no hotel e almoçar, voltando para o trabalho as 13:00pm e permanecendo no trabalho até as 17:00pm (4 horas de trabalho no dia). Nesse caso, o colaborador esteve a disposição da empresa por 8 horas, não excedendo a jornada de trabalho diária e não tendo direito a horas extras.

2) É de conhecimento geral que a legislação trabalhista prevê que o empregado tem direito ao descanso semanal remunerado, mas não estabelece onde (local) o descanso deve ocorrer, o que se subentende que ainda que o empregado usufrua seu descanso semanal em local diverso daquele onde mantém sua residência, não sugere o entendimento de que o mesmo está à disposição do empregador.

A empresa pagará os custos do colaborador (Hospedagem, Alimentação, Transporte) na cidade em que o colaborador pernoitar, porém não serão consideradas horas extras o período de pernoite e/ou final de semana, salvo os casos em que A EMPRESA SOLICITAR ao colaborador para trabalhar no seu período de descanso. Os valores referentes aos custos variam de acordo com a cidade de destino e TODAS as notas de despesa devem ser guardadas para que ao retornar da viagem o empregado possa realizar a prestação de contas.

§ 1º - O empregado que receber uma transferência de adiantamento para despesas de viagens deverá assinar um recibo de adiantamento de despesas e deverá coletar TODAS as notas fiscais de despesas para que seja possível prestar contas junto à administração da empresa ao retornar da viagem. Ao retornar da viagem, de posse dessas notas de despesa, o empregado deverá prestar contas e devolver o montante adiantado que não foi utilizado nas despesas de viagem. Quando o empregado devolver esse montante a empresa assina um recibo de devolução do adiantamento. Em hipótese alguma esse dinheiro deverá ficar com o empregado para adiantamento futuro. Caso o empregado não traga a nota de despesa ele deverá assinar uma advertência na primeira vez e o dinheiro adiantado (Valor Total Adiantado) deve ser descontado como adiantamento de salário do mesmo. Se reincidir com o descumprimento da regra da empresa, a segunda punição será assinar uma advertência, ter o dinheiro adiantado (Valor Total Adiantado) descontado como adiantamento de salário do mesmo e receberá uma suspensão de 3 (três) dias de trabalho que serão descontados em folha. Se ainda assim o empregado reincidir com o descumprimento, na terceira vez, a empresa estará no direito de efetuar a demissão sumária por justa causa devido à indisciplina junto às normas da empresa.

3) Quando viajar o empregado deverá controlar a sua frequência utilizando um cartão ponto que deve ser solicitado ao RH antes da viagem. Esse cartão ponto deve ser assinado pelo mesmo e será utilizado para o fechamento da folha de pagamento.

4) Cada viagem deverá ter um dossiê registrando toda a movimentação do empregado no que se referem aos documentos legais que devem ser mantidos para prestar contas junto à administração. Sendo assim, esse dossiê deverá conter:

a) Cópia dos bilhetes de passagem;
b) Recibo de depósito de Adiantamento de despesas assinado;
c) TODAS as notas fiscais comprovante os gastos efetuados;
d) Recibo da Lexsom com a devolução do dinheiro por parte do funcionário da diferença entre o depósito e as notas gastas.

5) Sempre que possível, a empresa deverá informar ao colaborador sobre a viagem com no mínimo 2 (dois) dias de antecedência, bem como transferir os valores referentes aos custos antes do embarque do colaborador.

ANEXO II: GUIA DE ENCAMINHAMENTO



GUIA DE ENCAMINHAMENTO

CLINICA SANTA LUZIA

+

1-Empresa(*):	2-Nome Fantasia(*):	
3-Nome do Funcionário(*):	4-Data Nascimento(*):	5-Data Admissão(*):
6-Sector de Trabalho(*)	7-Função/Cargo(*):	8-Telefone(*):
9-RG(*)	10-CTPS:	11-CBO:
12-C.P.F(*)	13 -	
13-Encaminhador(*)	14-Pessoa de Contato/ Telefone(*)	
15-EXAME CLÍNICO:		
☐ Admissional ☐ Demissional ☐ Periódico ☐ Retorno ao trabalho ☐ Outro		
16-EXAMES COMPLEMENTARES:		
☐ Audiometria ☐ Hemograma Completo ☐ Espirometria ☐ Parasitológico Fezes ☐ Acuidade Visual ☐ Parcial Urina ☐ Raio X ☐ Outros + DECLARAÇÃO DE APTO PARA MANIPULAR ALIMENTOS		
Observações:		
Data:	Assinatura do Responsável /Carimbo da Empresa	

ANEXO III: FICHA DE REGISTRO



FICHA DE REGISTRO

NOME COMPLETO: _____

DATA DE NASCIMENTO: ____/____/____

E-MAIL: _____

IDENTIDADE: _____ UF EMISSÃO: _____ DATA: _____

TÍTULO DE ELEITOR: _____ ZONA: _____ SEÇÃO: _____

CPF/MF: _____

PIS/PASEP: _____

NATURALIDADE: _____ UF: _____

ESTADO CIVIL: _____

ENDEREÇO RESIDENCIAL: _____

Nº: _____ APTO: _____ BAIRRO: _____

CEP: _____ CIDADE: _____ UF: _____

TEL RESIDENCIAL: _____ CELULAR: _____

GRAU INSTRUÇÃO: _____

Nº FILHOS DEPEND: _____ NÃO DEPEND: _____

CARGO/FUNÇÃO: _____

DATA DE INÍCIO: ____/____/____

ANEXO IV:TESTE DE LÓGICA E RACIOCÍNIO

Nome: _____ Idade: _____
Escolaridade: _____ Data: ____ / ____ / ____

ORIENTAÇÕES PARA COMPLETAR O TESTE DE RACIOCÍNIO**VISÃO GERAL DO TESTE**

O limite de tempo deste teste é de 30 minutos para responder 20 perguntas de múltipla escolha.

Leia as Instruções antes de iniciar a responder as perguntas.

Algumas perguntas exigem cálculos. Uma folha de papel extra será fornecida para este propósito.

Cada pergunta de múltipla escolha é seguida de 4 ou 5 opções. Somente **uma dessas opções** responde corretamente à pergunta. Exemplo:

EXEMPLO:

1. Um caminhão viaja a 80 quilômetros por hora. Que distância ele percorrerá em 30 minutos?

() 15 km() 30 km(X) 40 km() 80 km() nenhuma das alternativas

EXPLICAÇÃO:

Como 30 minutos correspondem à meia hora e o caminhão viaja a 80 quilômetros por hora, a distância percorrida é de:

40 quilômetros (80 quilômetros x $\frac{1}{2}$ hora = 40 quilômetros). A alternativa correta é C.

Depois de identificar a resposta correta, VOCÊ DEVE PREENCHÊ-LA nesta folha.

COMO O TESTE DE RACIOCÍNIO É AVALIADO

Seu resultado neste teste basear-se-á no número de perguntas que você responder corretamente.

Não há penalidade pelas respostas erradas

Você deve trabalhar as perguntas do teste com cuidado, porém não perca tempo demasiado em uma questão. Se considerar uma pergunta difícil, passe para as seguintes e volte mais tarde à pergunta difícil.

Tente responder a todas as perguntas, mesmo quando não tiver certeza de que esteja certa. Se você mudar de ideia em relação a uma resposta, apague a sua primeira marcação completamente.

Você terá 30 minutos para completar este teste. Trabalhe com a maior rapidez e exatidão possíveis.

Boa Sorte!

1)Uma máquina produz 100 unidades de um produto por minuto. Se 24 unidades do produto são armazenadas na caixa, quantas caixas podem ser preenchidas em uma hora pela máquina?

- a)125
- b)250
- c)500
- d)2500
- e)6000

2)Um pedreiro diz: "Se eu tivesse dois tijolos a mais, o dobro deste número seria 100". Quantos tijolos ele tem?

- a)42
- b)44
- c)48
- d)52
- e)50

3)Um pastor diz para outro: "Dê um de seus carneiros que ficamos com igual número de carneiros. "O outro responde: "Nada disso, dê-me um de seus carneiros que ficarei com o dobro dos seus". Quantos carneiros têm cada um?

- a)1 e 2
- b)2 e 3
- c)3 e 6
- d)5 e 7
- e)7 e 8

4)A expressão "Risco País", quer dizer...

- a)Um indicador econômico que ajusta o rendimento da poupança
- b)É a taxa que ajusta o câmbio.
- c)Índice que indica a capacidade do país em pagar sua dívida externa.
- d)Capital de risco investido nas Bolsas de Valores
- e)É um indicador que mostra o índice de corrupção do país

5)Sobre os Vírus de computador, podemos afirmar que...

- a) Retira do computador toda sujeira desnecessária ao usuário.
- b) São programas feitos para deixar o computador mais rápido.
- c) Eles não afetam em nada o desempenho do computador.
- d) Eles ajudam o computador a trabalhar com menos recursos.
- e) Eles prejudicam o funcionamento do computador.

6)O termo "Download" quer dizer...

- a) Enviar via e-mail um documento para outra pessoa.
- b)Transferir para o computador pessoal, algum tipo de arquivo, de outro computador
- c)Procurar por vírus no computador.
- d)Eliminar um vírus infiltrado no computador.
- e)Restaurar um arquivo danificado do sistema operacional.

7)Qual é o principal componente de um computador?

- a)Monitor
- b)Memória
- c)Telado
- d)*Placa mãe*
- e)Processador

8)Na falta de quais destes componentes, você não consegue utilizar um computador?

- a)Mouse
- b)Teclado
- c)Processador
- d)Leitor de Cd ou DVD
- e)Caixas de Som

9)Qual o conceito que envolve pessoas e procedimentos que auxiliam usuários quando estes possuem alguma dificuldade no ambiente de trabalho quando usam a informática?

- a)Treinamento
- b>Serviço terceirizado
- c)Help Desk
- d)AssistênciaTecnica
- e)Ajuda Online

10)A Mãe é três vezes mais velha que a filha. Juntas têm 48 anos. Qual é a idade de cada uma?

- a) 34 e 14
- b) 36 e 12
- c) 33 e 15
- d) 30 e 18
- e) 32 e 16