

## **Estruturação órgão de Recursos Humanos na empresa Constantina Turismo Ltda.**

**Claudio Eduardo Ramos Camfield (UFSM/CESNORS) [claudiocamfield@hotmail.com](mailto:claudiocamfield@hotmail.com)**

**Queila Paula Ludke (UFSM/CESNORS) [queilatur@yahoo.com.br](mailto:queilatur@yahoo.com.br)**

**Paula Dal’Pupo (URI) [pauladalpupo@hotmail.com](mailto:pauladalpupo@hotmail.com)**

**Tania Sachetti (URI) [tania.s@hotmail.com](mailto:tania.s@hotmail.com)**

### **RESUMO**

*Este estudo foi realizado na Constantina Turismo Ltda, empresa de transporte e turismo, localizada na cidade de Constantina – RS. Os objetivos deste trabalho são estruturar os cinco subsistemas (Provisão, Aplicação, Manutenção, Controle e Desenvolvimento), além de localizar e definir o órgão de Recursos Humanos no organograma da empresa, dando ênfase ao processo de recrutamento e seleção de pessoal. Tendo em vista que a empresa possui carência na área de recursos humanos, desenvolveu-se este estudo visando buscar um melhor aproveitamento. Os procedimentos metodológicos utilizados na coleta de dados foram observação direta com o sócio-gerente, aplicação de entrevistas, além da análise de documentos da empresa. Depois de coletado e analisado os dados, sugere-se as mudanças para a empresa, como a localização do órgão de Recursos Humanos, o desenho, descrição e análise de cargos e a definição da missão e visão da empresa. Este artigo visa mostrar a importância dos Recursos Humanos para o bom funcionamento e desenvolvimento da empresa.*

Palavras-Chave: Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção.

### **1. INTRODUÇÃO**

A Administração de Recursos Humanos surgiu quando as organizações e suas tarefas tornaram-se maiores e mais complexas. Segundo Chiavenato (2007, p. 16) as “suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial (...) como uma atividade mediadora das organizações e as pessoas, para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais”. Conforme esse autor, esse processo possibilitou que as organizações e as pessoas deixassem de atuar distintamente. Por volta da década de 50 houve alteração de alguns conceitos, agora chamada de Administração de Pessoal, tinha como fim maior a legislação trabalhista e a gestão dos conflitos que surgiam permanentemente e não apenas reduzir conflitos e intermediar desavenças. Esse conceito sofreu novas alterações na década de 1960, a partir daí as pessoas passaram a se tornar recursos essenciais em uma organização.

De acordo com Chiavenato (2007) o conceito de Administração de Recursos Humanos surgiu somente na década de 70, apesar de ainda considerar as pessoas como recursos produtivos, cuja suas atividades precisam ser planejadas e controladas levando em consideração as necessidades das organizações. As pessoas passam a ser consideradas como parceiras da organização e não apenas recursos, ou seja, tornam-se um capital intelectual importantíssimo que a organização dispõe como forma de assegurar a competitividade, continuidade e enfrentar as dificuldades do mercado.

Em relação ao desenvolvimento de Recursos Humanos, Chiavenato (1999, p. 413) afirma que, “os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento,

que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”. Assim, a área de Recursos Humanos necessita de um maior dinamismo, flexibilidade e agilidade para atender às demandas das empresas relativas a qualificação do seu pessoal.

O presente estudo se justifica principalmente, pois visa, em termos teóricos, ampliar o conhecimento da área de Recursos Humanos e, na prática, estruturar esse órgão na empresa Constantina Turismo Ltda, visando com isso proporcionar à gerência um controle mais específico nesta área, bem como sugerir um plano de recrutamento e seleção de pessoal objetivando a contratação de pessoas capacitadas e qualificadas para ocuparem certos cargos na empresa. Nesse sentido, o objetivo principal deste é a estruturação da área de Recursos Humanos na empresa Constantina Turismo Ltda, com ênfase no processo de recrutamento e seleção de pessoal.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A administração de Recursos Humanos tem como principal finalidade planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar pessoas que sejam capazes de promover o desenvolvimento eficiente de outros indivíduos dentro da organização. Entende-se que as empresas precisam de pessoas para o seu crescimento e desenvolvimento, da mesma forma, estas precisam das organizações para atingir seus objetivos pessoais.

No decorrer de sua evolução, a Administração de Recursos Humanos passou a dar ênfase às organizações como um todo, integrando essa área as demais atividades da empresa, buscando obter melhoria contínua, contribuindo, assim, para o seu desenvolvimento e sucesso. Nesse sentido, Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais, quanto individuais (GIL, 2001, p. 17).

Cabe ressaltar que entre todas as expressões utilizadas na área de Recursos Humanos, a mais comum e mais empregada é a Administração de Recursos Humanos, que ao longo do tempo vem sendo substituída pela expressão Gestão de Pessoas e de acordo com Chiavenato (1998) representa a forma com que as organizações procuram desenvolver os trabalhos com as pessoas que atuam em conjunto em plena era da informação, isto é, colaboradores dotados de qualidades, inteligência e principalmente conhecimento, que são capazes de resolver problemas, buscando alternativas para o crescimento da organização e o reconhecimento desta perante a sociedade.

### **2.2 SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO**

Em uma organização existem inúmeros recursos, chamados recursos organizacionais. Dentre eles, o que mais se destaca por sua capacidade de aprender coisas novas, por suas habilidades e comportamentos é a pessoa. Com isso, as organizações abrem mão de uma série de recursos para melhor desenvolver seus Recursos Humanos, agregando-lhes valor e capacitando-os cada vez mais.

Com relação ao subsistema de desenvolvimento serão revisados os seguintes assuntos: Treinamento e desenvolvimento organizacional e relacionamento no trabalho.

#### **2.2.1 TREINAMENTO**

A importância dos programas de treinamento nas empresas passou a ser aceita e praticado pela grande maioria das gerências, visto que “é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2000, p. 145).

As pessoas precisam estar sempre em constante aperfeiçoamento com relação à atividade que estão desenvolvendo na empresa, pois neste mundo competitivo quem busca conhecimento tem mais chance de garantir emprego e prosperar dentro da organização. Com isso, “um bom programa de treinamento, numa empresa, objetiva, muito simplesmente, mudar comportamentos, ou seja, criar atitudes e comportamentos positivos em relação aos objetivos organizacionais da empresa e dos indivíduos” (TOLEDO, 1989, p. 128).

Segundo Marras (2000) o processo de treinamento é dividido em quatro etapas: (1) Diagnóstico: Delega o levantamento e a análise que dão auxílio ao plano. Nesta etapa é estabelecido quem deve ser treinado, quem será o treinador e em que treinar. (2) Programação: Consiste em examinar e organizar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem inseridas em um módulo de aprendizagem conforme o planejado. (3) Execução: Aqui é posto em prática o que foi planejado e programado para contemplar as necessidades de aprendizagem encontradas na organização. (4) Avaliação: Sua meta é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado e esperado pela organização.

Para que a organização obtenha êxito em relação aos seus treinados é muito importante que seja levado em consideração todas as fases do treinamento, a fim de alcançar um bom desempenho por parte dos colaboradores e também para que estes se sintam comprometidos e encontrem a plena satisfação, de maneira individual e grupal.

### 2.2.2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão sempre em constante mudança. São elas que saem da empresa ou mudam de cargo, novas pessoas são admitidas, se envolvendo mais com os objetivos da organização, aprendendo coisas novas, buscando sempre se aperfeiçoar as novas tecnologias, para assim crescer e desenvolver-se como pessoa e como colaborador.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (MILKOVICH, 2000, p. 338)

O desenvolvimento organizacional preocupa-se com a eficiência das organizações em longo prazo, buscando assegurar as relações de trabalho entre as pessoas e para que a estrutura e os processos organizacionais estejam bem coordenados e alinhados.

Se a organização tiver um eficiente processo de desenvolvimento terá maiores chances de adaptar seus funcionários as vagas disponíveis, com haverá maior motivação no desenvolvimento de suas funções e com oportunidades de conquistar uma melhor posição na organização.

Portanto, como se observar o treinamento e desenvolvimento são formas de educar os colaboradores a fim de prepará-los para o futuro.

### 2.2.3 RELACIONAMENTO NO TRABALHO

Nas organizações é de fundamental importância que os colaboradores desempenhem suas funções com entusiasmo e vontade. Para que isso ocorra, é necessário que haja um bom relacionamento no trabalho, tanto por parte dos colaboradores, quanto por parte da gerência, sendo assim todos sairão ganhando.

Nesse sentido, para um bom desenvolvimento das atividades no trabalho, é preciso que as pessoas busquem os mesmos objetivos, trabalhando juntas, em equipe, possibilitando o crescimento junto à organização e fazendo com que esta cresça em conjunto com seus colaboradores.

## 2.3 SUBSISTEMA DE CONTROLE

O funcionamento das organizações não acontece por acaso, mas por meio da determinação de objetivos, de sua missão e estratégias. Mas para que essas características possam existir é necessário que aconteça um controle dessas. Será através disso que a organização trabalhará de acordo com o que foi planejado e, a partir disso, melhorar seu relacionamento interno e externo. Assim, os sistemas de controle são: Sistema de informação e banco de dados.

### 2.3.1 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Dentro de um sistema de informações serão obtidos dados, processados e transformados em informações de forma esquematizada e ordenada que servirão de subsídios ao processo de tomada de decisões.

Um sistema de informação deve identificar e envolver toda a rede de fluxos de informação para ser projetado para cada grupo de decisões. A ênfase deve ser colocada na necessidade de informações e não simplesmente no uso da informação, como convencionalmente se faz. No fundo, o sistema de informação é a base do processo decisório da organização (CHIAVENATO, 1997, p. 581).

Dentro do sistema de informações ao serem tomadas as decisões, os administradores devem levar em conta todas as informações disponíveis com relação ao seu pessoal e, também, a organização como um todo. Essas informações podem ser em forma de relatórios, documentos, índices, listagens, entre outros, que ajudarão nas tomadas de decisões que levarão ao crescimento da empresa.

É importante a implantação de um sistema de informações para que as organizações diminuam as incertezas a cerca de seu quadro de colaboradores, tendo a oportunidade de conhecê-los melhor, acompanhando seus avanços pessoais e profissionais e, além disso, influenciar seu crescimento desenvolvimento dentro da empresa.

### 2.3.2 BANCO DE DADOS

Em uma organização torna-se fundamental que os dados a respeito da empresa estejam disponíveis. Para isso, é utilizado um banco de dados que servirá para armazenagens das informações relevantes.

O banco de dados é um conjunto de arquivos relacionados logicamente organizados de forma a facilitar o acesso aos dados e eliminar redundância. A eficiência da informação é maior com o auxílio do banco de dados e permite redução de memória para os arquivos, por que os dados logicamente interligados permitem atualização e processamento integrados e simultâneos (CHIAVENATO, 1998, p. 560).

Com a formação do banco de dados, a eficiência das informações utilizadas pela organização aumentará, permitindo, com isso, uma redução dos arquivos, por ser um sistema que possui dados interligados entre si, permitem obter as informações de acordo com as necessidades, a partir da sua identificação serão repassadas as informações internas e externas armazenadas, ajudando a melhorar a formação de cadastros e organização dos dados.

## 2.4 SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO

Ao se tratar da manutenção dos Recursos Humanos em uma organização, deve-se levar em conta uma série de cuidados especiais, dos quais dependerá a satisfação e motivação dos colaboradores no desempenho das tarefas. A administração salarial, planos e benefícios sociais, relações trabalhistas, higiene e segurança são alguns dos cuidados que necessitam de atenção.

### 2.4.1 ADMINISTRAÇÃO SALARIAL

A administração salarial busca o equilíbrio dos salários em relação aos cargos, onde o administrador poderá ajustá-los conforme a posição que o que o colaborador assume ou assumirá, em outras palavras, “a administração salarial é o conjunto de normas e procedimentos que visa estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização” (CHIAVENATO, 1998, p. 373).

Para ser implantado o programa de administração salarial na empresa é preciso que haja colaboração e comprometimento da chefia para o seu bom desenvolvimento, pois será de sua a responsabilidade a política e as regras do programa, sendo ainda necessário o apoio do setor de Recursos Humanos para obter pleno êxito.

### 2.4.2 PLANOS E BENEFÍCIOS

Dentre as formas de remuneração há ainda os planos e benefícios, onde as empresas remuneram de forma indireta seu colaborador, através de gratificações, refeições, lazer, vale-transporte, assistência médica, entre outros. Esses benefícios são oferecidos com o intuito de atender as diferentes necessidades de seus colaboradores.

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podendo ser financiados, parcialmente ou totalmente, pela empresa, contudo, constitui sempre meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade (CHIAVENATO, 1998, p. 425).

Ressalta-se que os planos e benefícios devem ser elaborados e administrados, caso contrario poderá ocorrer alguns problemas como queixas e reclamações, baixa produtividade, elevação dos custos, entre outros transtornos.

### 2.4.3 RELAÇÕES TRABALHISTAS

As relações trabalhistas referem-se ao relacionamento da organização com as entidades representativas dos colaboradores, envolvendo questões relacionadas ao trabalho e a fatores ambientais, como relacionamento com os sindicatos, ideologia da alta administração, situação conjuntural da economia do país e estágio de desenvolvimento dos sindicatos. Chiavenato (1998, p. 457) ressalta que:

As relações trabalhistas baseiam-se em políticas da organização em relação aos sindicatos, tomados como representantes dos anseios, aspirações e necessidades dos empregados. A política de relacionamentos com os

sindicatos espelha diretamente a ideologia da alta administração, da organização, os quais, por sua vez, são influenciados pelo estágio de desenvolvimento do sindicalismo, pelo regime político do governo e pela situação conjuntural da economia do país, dentre outros fatores ambientais.

Portanto, torna-se cada vez mais claro e evidente a necessidade de preparar tanto os empresários, quanto todos os níveis da administração, a fim de enfrentar tal fato novo da realidade brasileira, seguindo uma postura democrática assentada a uma política participativa de relações trabalhistas.

#### 2.4.4 HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Toda organização deve garantir condições pessoais e materiais adequados para seus colaboradores a fim de obterem o máximo de disponibilidade por parte dos mesmos na execução de suas tarefas. Para tanto as organizações devem disponibilizar programas que garantem o máximo de segurança e saúde. De modo genérico, higiene e segurança no trabalho, constituem duas atividades intimamente relacionadas, no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregos (CHIAVENATO 1998, p. 429).

#### 2.5 SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO

Dentro do sistema de aplicação são dados os primeiros passos para integrar novos membros a organização, posicionando-os em seus cargos e por fim avaliando-os quanto ao seu desempenho.

Esse subsistema contempla: Desenho de cargos, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho.

##### 2.5.1 DESENHO DE CARGOS

Desenho de cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos e das relações de cargos, no sentido de satisfazer requisitos de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais do ocupante do cargo (CHIAVENATO, 1998, p.24).

O desenho de cargo é importante para que as organizações possam definir as tarefas que serão desempenhadas pelos seus ocupantes, suas responsabilidades, seu relacionamento com a empresa, procurando oferecer a esses, condições de desenvolver um trabalho eficiente, proporcionando também sua satisfação e seu bem estar.

Fica claro, portanto que todas as atividades desenvolvidas pelas organizações para o alcance de seus objetivos gravitam em torno dos cargos. Daí por que se torna importante em qualquer organização proceder-se ao desenho de seus cargos, ou seja, definir as tarefas a serem desempenhadas, por seus ocupantes, suas responsabilidades, bem como seu relacionamento com a organização.(GIL, p. 101).

##### 2.5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Após ser desenhado um cargo, o próximo passo é descrevê-lo, para que deste modo os administradores possam conhecer melhor o cargo e suas exigências na hora de contratar um novo colaborador.

A descrição de cargos é o processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos ou outros cargos existentes na organização. A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade

da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz), É basicamente, um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos responsabilidades envolvidas ( CHIAVENATO 1998, p.173).

Segundo Carvalho (1999, p.19), descrição de cargos “é o registro das funções, tarefas e responsabilidade de forma organizada e atribuídas a uma ou mais pessoas”.

Após ter sido feita a descrição do cargo, o próximo passo a ser feito é a análise do mesmo, determinando quais os principais requisitos para que as pessoas possam desempenhar da melhor maneira suas funções, conhecer suas responsabilidades e as condições de trabalho e os riscos da função.

Enquanto que a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo, a análise procura estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para um bom desempenho.

### 2.5.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa (CHIAVENATO, 1998, p.323).

A avaliação de desempenho é uma técnica utilizada para avaliar o colaborador com certa frequência nas organizações, sendo de fundamental importância, pois ajudará a organização a identificar possíveis causas que podem ou poderão prejudicar o desempenho, também ajuda na identificação de funcionários que se destacam pelo seu desempenho, pela sua contribuição positiva para o atingimento de metas e objetivos de trabalho, ajudando a empresa a atender suas expectativas internas e externas.

Dada a importância da avaliação de desempenho para o funcionário eficaz do processo de planejamento de Recursos Humanos, torna-se imprescindível que a empresa disponha de um sistema de avaliação e desempenho que, dentre outras facilidades, possibilite identificar as competências da organização capazes de responderem as expectativas empresariais e colocá-las em posições ou cargos que exijam estas competências. (LUCENA, 1999, p. 128).

Todo sistema de avaliação humana apresenta “vícios de julgamento” que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade. Trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente aquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito (MARRAS, 2000, p. 178).

Durante o processo de avaliação podemos encontrar alguns problemas que poderão influenciar no resultado da avaliação, podendo tanto ser internacionais (feito de forma consciente), a fim de atender aos interesses do próprio avaliador ou com o intuito de ajudar ou até mesmo prejudicar o avaliado. Um exemplo comum deste tipo de influência é o chamado efeito Halo, onde a cultura paternalista da empresa faz com que o avaliador se deixe levar por algum sentimento que possa ter em relação ao funcionário, ou podendo também ser feitos de forma inconsciente, onde o avaliador toma suas decisões sem ter pensado em provocar determinada alteração no resultado original da avaliação.

Existem alguns métodos utilizados com mais frequência para se fazer a avaliação dos funcionários, os mais usados são, escala gráfica, escolha forçada, avaliação 360°, pesquisa de campo entre outras que são utilizadas com menos frequência.

A responsabilidade pela avaliação irá variar de empresa para empresa, podendo ser responsável por essa avaliação o chefe, o próprio funcionário, através da auto-avaliação, ou ser formada uma comissão de avaliadores.

## 2.6 SUBSISTEMA DE PROVISÃO

A provisão nada mais é do que uma porta de entrada para novos colaboradores na empresa. Dentro desse subsistema tem se recrutamento e seleção de pessoal.

### 2.6.1 RECRUTAMENTO

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos oportunidades de emprego que pretendem preencher (CHIAVENATO, 1997, p. 205).

Através do recrutamento, dar-se-á início ao processo de contratação de novos colaboradores para a organização e buscará no mercado candidatos que possuam qualificação e capacidades adequadas para ocupar os cargos disponíveis. O recrutamento constitui-se de procedimentos em que se procura localizar onde se encontra o candidato e se tenta atraí-los para a vaga (SERSON, 1978, p. 239).

Para facilitar o recrutamento e localização de recursos humanos pode usar três tipos de recrutamento: Interno, externo e misto.

#### 2.6.1.1 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 1997, p. 217).

O recrutamento interno apresenta algumas vantagens, como o fato de ser mais econômico, pois não são necessários anúncios, custos com admissão, com integração do novo colaborador, entre outras.

No entanto, o recrutamento interno também apresenta algumas desvantagens, sendo necessário que os colaboradores tenham condições suficientes de potencial de desenvolvimento, para assim serem promovidos. Além disso, poderá gerar conflitos de interesse entre eles.

#### 2.6.1.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O processo de recrutamento externo tem início quando a empresa percebe a necessidade de contratar novos profissionais, seja com urgência, quando um funcionário pede demissão sem aviso prévio, ou sem tempo determinado, quando há alguém encarregado de ocupar o cargo até que se encontre seu substituto. Nesse caso, a empresa terá menos custos, já que quanto maior o tempo disponível para o recrutamento menor o dispêndio de recursos financeiros. Marras (2009, p. 73) diz que recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro funcional.”



Normalmente, as empresas fazem uso de alguns recursos para atrair pessoas qualificadas e a partir daí escolher os futuros contratados para organização. Muitas empresas formam um banco de dados com os currículos que recebem diariamente, dispondo dessas informações quando há a necessidade de um candidato compatível com o perfil da vaga. Também podem recorrer a agências de emprego, estas se tornam responsáveis pelo processo de recrutamento, sempre obedecendo aos pré-requisitos impostos pelos seus clientes (empresas) ou a uma consultoria em recrutamento e seleção que trabalham especificamente com cargos.

O recrutamento externo também apresenta suas vantagens, pois traz novas experiências para a organização, podendo se manter atualizada com o ambiente externo. Há uma renovação e enriquecimento dos recursos humanos, aproveitamento dos investimentos em preparação, efetuado por outras empresas ou pelo próprio candidato. Como desvantagens pode-se citar que este geralmente é mais demorado que o recrutamento interno, torna-se mais caro, exigindo despesas imediatas.

### 2.6.1.3 RECRUTAMENTO MISTO

Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos internos e externos, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos (CHIAVENATO, 1997, p. 227). Quando é realizado o recrutamento interno, o colaborador que foi transferido para a nova função, precisará ser substituído por outro, havendo necessidade em algum momento realizar o recrutamento externo para preencher a vaga.

### 2.6.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

Após o término do processo de recrutamento na empresa, o próximo passo é fazer a seleção dos candidatos que apresentarem as melhores condições e maior capacidade de preenchimento da vaga, para isso é utilizada a seleção de pessoal, que de acordo com Ramos (1965) é a escolha daquele candidato com capacidade para o trabalho, ou seja, tem como objetivo identificar os que produzem mais e melhor. Esse processo é considerado de fundamental importância para as organizações, pois permitirá apenas o ingresso de pessoas com alto rendimento e capacidade, diminuindo os custos com treinamento, menor tempo para o novo colaborador se adaptar a função para a qual foi contratado, aumentando a produção da empresa e conseqüentemente os seus lucros.

Para que seja feita uma seleção adequada, será necessária a utilização de técnicas para conhecer os candidatos adequados, entre elas podemos destacar as seguintes:

- Entrevista de seleção: A entrevista é basicamente uma fonte coletora de dados aparentes e de fatos passados. O seu grande inimigo é o julgamento subjetivo e precipitado do entrevistador. A avaliação da entrevista é um ponto vital no êxito do seu uso (TOLEDO, 1974, p. 42). Um fator importante é a utilização de um profissional já treinado para a sua realização, que saiba o que se pretende detectar no candidato, não levando em consideração impressões pessoais a respeito deste, fazendo algum julgamento precipitado.
- Provas e testes de conhecimento ou de capacidade: São instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades através do estudo, da prática ou do exercício (CHIAVENATO, 1997, p. 252). Através dos testes e provas os responsáveis pela seleção poderão medir adequadamente o grau de conhecimento profissional que é exigido pelo cargo, assim como, o grau de habilidades ou capacidades dos candidatos para executarem certas tarefas.

### 2.6.2.1 O PROCESSO DE SELEÇÃO

Dentro do processo de seleção encontram-se várias etapas, pelas quais os candidatos precisam transpor. Naquelas iniciais estão presentes as técnicas mais econômicas, as mais caras localizam-se nas fases finais do processo.

Geralmente é aplicada mais de uma técnica de seleção, variando de acordo com o cargo a ser preenchido. Entre as principais alternativas utilizadas estão os seguintes processos:

- Seleção de estágio único de decisão: As decisões são baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção. É o tipo mais simples e imperfeito.
- Seleção seqüencial de dois estágios de decisão: Te como objetivo melhorar a eficiência do programa de seleção, exigindo-se uma decisão terminal após o segundo estágio.
- Seleção seqüencial de três estágios: Envolve uma seqüência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção.
- Seleção seqüencial em quatro ou mais estágios de decisão: Envolve a utilização de um número maior de técnicas de seleção.

A principal vantagem dos planos seqüenciais é a economia, sendo recomendados, principalmente quando as despesas com testes são elevadas. Ao ser realizada a seleção uma das qualidades dos responsáveis deve ser a conduta ética, pois no momento em que é feita a entrevista com os candidatos irão disponibilizar informações sobre a sua vida, demonstrando total confiança para com o selecionador, devendo este guardar as informações para utilizá-las apenas no processo de seleção.

Ao término de todo o processo de seleção, sendo o candidato aprovado, o mesmo deve ser encaminhado para um exame final mediante requisição enviada à gerência. Esta será a responsável pela contratação ou não do candidato, possuindo a responsabilidade pela entrevista final.

## 3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso na empresa Constantina Turismo Ltda e tem uma abordagem qualitativa. Os dados qualitativos são usados para obter entendimento mais detalhado do problema antes de realizar a parte mais analítica do estudo. A pesquisa qualitativa é uma metodologia não estruturada, baseada em pequenas amostras, a fim de proporcionar insights e uma compreensão do contexto do problema (MACHLINE, 2003, p. 376). Ainda Segundo Minayo (1994, p.23) esse tipo de pesquisa “trabalha com um universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo as relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser deduzidos à operacionalização de variáveis”, as perguntas são feitas com grande profundidade, o tamanho da amostra e o tipo de análise são subjetivos e interpretáveis.

Para a realização deste estudo, foram aplicadas as seguintes técnicas e instrumentos: levantamento indireto através da pesquisa documental e a observação direta intensiva através da observação e aplicação de entrevistas com o gerente e proprietário da empresa. Com relação aos levantamentos indiretos, a coleta de dados constitui-se em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Com base nos objetivos, a pesquisa trata de estruturar a Área de Recursos Humanos na empresa Constantina Turismo Ltda, com ênfase ao processo de recrutamento e seleção de pessoal.

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1 ESTRUTURAÇÃO DO ORGÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Após análise realizada junto à empresa constatou-se que esta não possui formalizada a sua estrutura organizacional, percebe-se a necessidade de compô-la, inclusive criando o setor de Recursos Humanos, não existente até o momento. No organograma proposto formalizou-se uma estrutura organizacional simples, onde o setor de Recursos Humanos ficará subordinado ao gerente geral

Visto que o planejamento da empresa é informal, não havendo nada documentado. Sugere-se constituição da sua Missão e Visão a seguir:

- Missão: Assegurar a satisfação e o bem-estar dos clientes, prezando pela qualidade e segurança dos serviços oferecidos, com constante rentabilidade e expansão no mercado.
- Visão: Ser referência nacional na prestação de serviços de transporte em termos de qualidade, confiança, crescimento e excelência, buscando a satisfação do cliente.

### **4.2 SUBSISTEMA DE PROVISÃO**

Observa-se que os sócios demonstram interesse pela adoção de um plano de recrutamento e seleção, para auxiliá-los em futuras contratações e reconhecem a carência de pessoas especializadas e capazes de assumirem determinados cargos na empresa. Sugere-se a criação desse plano, pois através de um processo ordenado os sócios saberão onde encontrar e quais candidatos são potencialmente qualificados e capazes para determinada função.

#### **4.2.1 RECRUTAMENTO**

Os sócios-proprietários da empresa Constantina Turismo Ltda estão sentindo cada vez mais a necessidade de buscar pessoas qualificadas para preencherem as vagas existentes na organização. Para isso sugere-se um plano de recrutamento, que ajudará a suprir tal anseio, para isso, devem ser usadas várias técnicas para o processo que será realizado internamente e externamente, como banco de dados da própria empresa, fichas de inscrição, candidatos indicados pelos próprios colaboradores, cartazes na portaria da organização, anúncios na escrita e falada da cidade de Constantina – RS e região, além das agencias de emprego.

#### **4.2.2 SELEÇÃO DE PESSOAL**

Com já mencionado anteriormente, Ramos (1965) afirma que seleção de pessoal é a escolha daquele candidato com capacidade para o trabalho, ou seja, tem como objetivo identificar os que produzem mais e melhor, em outras palavras, essa fase objetiva encontrar entre os candidatos, o que melhor preenche os requisitos do perfil desejado pela empresa.

Neste aspecto, também, sugere-se a implantação de um plano de seleção de pessoal, aonde após análise dos currículos dos candidatos recrutados, sejam escolhidos os possuem qualificações e perfis para a vaga disponível, chamando-os para a entrevista, realização de provas de conhecimento gerais e específicos, além dos testes psicológicos, aplicados por profissional da área.

Destaca-se que os modelos citados foram apresentados à empresa e todas as sugestões foram aceitas e serão utilizadas para futuras contratações.

### 4.3 SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO

#### 4.3.1 DESENHO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Nas visitas realizadas junto à empresa, constatou-se que não há formalizado o desenho, descrição e análise de cargos. Com isso, sugere-se um modelo de desenho de cargos, visto que a sua formalização trará grandes benefícios à organização, principalmente na realização dos processos de recrutamento e seleção, pois neste estarão descritas as atribuições e tarefas a ser desempenhado pelo ocupante do cargo, o modo pelo qual serão desempenhados, a quem deverão supervisionar ou a quem deverão reportar-se.

A partir do diagnóstico realizado junto à empresa Constantina Turismo Ltda, constatou-se a existência de cinco cargos, os quais foram desenhados da seguinte forma:

- a) Gerente Geral: Desempenhará a função de gerente, sendo responsável pela tomada de decisões. Sua função deverá ser realizada dentro da empresa, reportando-se aos sócios sempre que necessário, além disso, terá a tarefa de supervisionar os ocupantes dos outros cargos.
- b) Motorista: Cuidará dos carros, sendo responsável pelos veículos e passageiros, prestando assistência quando necessário. Deverá entender e ter habilitação para dirigir carros grandes (ônibus), quando for viajar saber interpretar mapas e a localização do seu destino (onde deverá chegar). Reportar-se-á ao gerente geral, devendo a relação ser a melhor possível, para que assim todos saiam satisfeitos. Supervisionará o cobrador e seu ajudante.
- c) Mecânico: Cuidará da manutenção dos carros, revisando-os a cada viagem. Desempenhará a função em um lugar adequado, com peças e ferramentas necessárias para o trabalho. Reportar-se-á ao gerente, supervisionando os auxiliares ou ajudantes.
- d) Cobrador: Ficará encarregado pelas bagagens dos passageiros, pela venda e cobrança de passagens nas linhas mais próximas. Sua função será desempenhada no momento das viagens, no embarque e desembarque, irá reportar-se ao motorista ou ao gerente, caso seja necessário. Não possui subordinados.
- e) Faxineira: Cuidará da limpeza interna dos carros e do escritório, ficará responsável pela devolução de objetos pertencentes a passageiros encontrados nos carros na hora da limpeza. Reportar-se-á ao gerente caso encontre objetos. Não possui subordinados.

Após conclusão da descrição sucinta do desenho de cargos, foi sugerida e aceita pelo gerente a descrição e análise de cargos:

**Tabela 1:** Descrição e análise de cargos

<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS</b>	
<b>Cargo</b>	Gerente Geral
<b>Descrição sumária:</b>	Administrar a empresa
<b>Descrição do cargo:</b>	Planejar, controlar, organizar, coordenar e analisar os resultados da empresa. Possui autonomia na tomada de decisões, faz reajuste de preços, aquisição de mercadorias, contrata e demite colaboradores, analisa propostas de financiamentos, cuida de todas as transações financeiras da empresa, venda de pacotes de viagens e excursões.
<b>ANÁLISE DO CARGO</b>	

<b>Requisitos mentais</b>	
<b>Instrução necessária</b>	Ter cursado ou estar cursando Administração de Empresas
<b>Experiência necessária</b>	Tempo mínimo de serviço na própria empresa ou ter trabalhado em outra empresa neste cargo no mínimo três anos
<b>Aptidões</b>	Liderança, visão de negócios e do mercado
<b>Requisitos físicos</b>	
<b>Esforço físico</b>	Esforço físico pequeno
<b>Concentração necessária</b>	Estar atento na tomada de decisões
<b>Responsabilidades envolvidas</b>	
Supervisionar e gerenciar todas as atividades da empresa, setor financeiro, aquisição de mercadorias, garantir a satisfação dos clientes	
<b>Condições de trabalho</b>	
Ambiente cômodo e agradável com ampla visão para os demais setores da empresa	
<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS</b>	
<b>Cargo</b>	Motorista
<b>Descrição sumária:</b>	Executar viagens
<b>Descrição do cargo:</b>	Deverá prestar assistência aos passageiros, dirigir, possuir alguns conhecimentos mecânicos, controlar bagagens e passagens em viagens mais longas e/ou excursões, cuidar da conservação dos carros, prezando sempre pelo bem estar e segurando dos passageiros, conhecimento das cidades e locais de excursão
<b>ANÁLISE DO CARGO</b>	
<b>Requisitos mentais</b>	
<b>Instrução necessária</b>	2º grau completo e carteira de habilitação
<b>Experiência necessária</b>	Deverá ter trabalhado nesta área em outras empresas
<b>Aptidões</b>	Agilidade, disponibilidade, conhecimento mecânico, postura educada, ser simpático, atencioso, possuir raciocínio rápido, conhecimento da localização das cidades para viagens nacionais e internacionais (cidades de países vizinhos)
<b>Requisitos físicos</b>	
<b>Esforço físico</b>	É necessário algum esforço físico
<b>Concentração necessária</b>	Maior concentração possível no desempenho de sua função, principalmente quando estiver na estrada
<b>Responsabilidades envolvidas</b>	
Ser responsável ao dirigir, cuidando da segurança dos passageiros e do carro, cumprir horários estabelecidos para as viagens, prestação de contas em relação às despesas pessoais na viagem, manutenção e conservação do veículo	
<b>Condições de trabalho</b>	
Há riscos quanto a possíveis acidentes	
<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS</b>	
<b>Cargo</b>	Mecânico
<b>Descrição sumária:</b>	Cuidar da parte mecânica dos carros
<b>Descrição do cargo:</b>	Controlar o estoque de peças utilizadas na manutenção de carros, reparação dos carros da empresa, regulá-los e mantê-los em funcionamento. Substituir peças, cuidar da lubrificação, reparar pequenos defeitos elétricos. Guardar e conservar as ferramentas utilizadas, efetuar a troca de pneus e de óleo
<b>ANÁLISE DO CARGO</b>	
<b>Requisitos mentais</b>	
<b>Instrução necessária</b>	Ter no mínimo 1º grau, possuir curso profissionalizante
<b>Experiência necessária</b>	Ter trabalhado no mínimo um ano nesta função
<b>Aptidões</b>	Agilidade, atenção, ter algum conhecimento sobre controle de estoque
<b>Requisitos físicos</b>	
<b>Esforço físico</b>	Grande esforço físico
<b>Concentração necessária</b>	Manter-se concentrado na atividade que estiver exercendo
<b>Responsabilidades envolvidas</b>	

Responsável por deixar em ordem e em funcionamento os carros da empresa, prezar pela própria segurança e também dos carros ao desenvolver suas atividades, prezar pelo patrimônio da empresa, conferir e controlar os estoques de peças	
<b>Condições de trabalho</b>	
Riscos de acidentes ao desempenhar a função	
<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS</b>	
<b>Cargo</b>	Cobrador
<b>Descrição sumária:</b>	Cobrar passagem
<b>Descrição do cargo:</b>	Fazer o controle das bagagens e passagens nas linhas mais próximas, ajudar os passageiros quando necessário, trabalha em média doze horas por dia. Não possui autonomia
<b>ANÁLISE DO CARGO</b>	
<b>Requisitos mentais</b>	
<b>Instrução necessária</b>	Ter no mínimo concluído o 1º grau
<b>Experiência necessária</b>	Não é necessário
<b>Aptidões</b>	Raciocínio rápido, agilidade, presteza, noções básicas de matemática, ter algum conhecimento da parte mecânica dos carros. Postura educada
<b>Requisitos físicos</b>	
<b>Esforço físico</b>	Algum esforço físico ao carregar e descarregar bagagem
<b>Concentração necessária</b>	Deve ter uma boa concentração, principalmente na venda das passagens
<b>Responsabilidades envolvidas</b>	
Responsável pelas bagagens e passagens	
<b>Condições de trabalho</b>	
Riscos de acidentes	
<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS</b>	
<b>Cargo</b>	Faxineira
<b>Descrição sumária:</b>	Limpeza geral
<b>Descrição do cargo:</b>	Cuidar da limpeza interna dos carros e do escritório, lavar as cabeceiras dos bancos, bem como as fronhas e lençóis utilizados pelos motoristas
<b>ANÁLISE DO CARGO</b>	
<b>Requisitos mentais</b>	
<b>Instrução necessária</b>	Não é necessário
<b>Experiência necessária</b>	Saber ao menos fazer limpeza, utilizando-se de produtos próprios
<b>Aptidões</b>	Prestativa, ágil, responsável, cuidadosa, rápida, caprichosa
<b>Requisitos físicos</b>	
<b>Esforço físico</b>	Sem grande esforço físico
<b>Concentração necessária</b>	Sem necessidade de muita concentração, estando atenta para que tudo fique organizado
<b>Responsabilidades envolvidas</b>	
Manter em ordem e limpos os carros e o escritório, ser confiável, informar e entregar ao gerente objetos que sejam encontrados durante a limpeza dos carros, ser caprichosa	
<b>Condições de trabalho</b>	
Condições de trabalho favoráveis, com pequenos riscos ao utilizar produtos para a limpeza	

#### 4.4 SUBSISTEMA DE CONTROLE

##### 4.4.1 BANCO DE DADOS

A empresa possui um controle de seu pessoal feito através de pastas individuais contendo toda a documentação pessoal e o histórico dos seus colaboradores, são feitas atualizações periódicas. Todos esses dados são encontrados no escritório de contabilidade, o qual prega presta assistência contábil. Na empresa encontra-se um arquivo contendo todas as fichas de inscrição de pessoas cadastradas para trabalhar na empresa e que serão utilizadas para o processo de seleção.

#### 4.4.2 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Em relação à higiene no trabalho, a empresa possui uma pessoa responsável pela limpeza geral do escritório e de carros. Cada colaborador é responsável por manter conservado em ordem e limpo o ambiente de trabalho. Com relação aos ruídos e sons externos estes são muito intensos, pois no mesmo prédio funciona a empresa de turismo e um posto de combustível.

Em relação à segurança no trabalho são usados equipamentos de segurança como extintores de incêndio tanto dentro da empresa como nos carros para a prevenção e combate de incêndios, está instalado na empresa e nos carros mais novos um sistema de alarme antifurto, para segurança do patrimônio.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar a prática profissional realizada na empresa Constantina Turismo Ltda, conclui-se que a proposta deste trabalho atingiu os objetivos. Das sugestões feitas aos sócios, já foram colocadas em ação: A estruturação do órgão de Recursos Humanos, através da sua inserção no organograma da empresa, a definição da sua missão e visão, além do desenho, descrição e análise de cargos, as quais estão dispostas descrição e análise dos resultados. As demais sugestões irão ser implantadas conforme a necessidade da empresa.

Ressalta-se a importância deste trabalho, tendo em vista que um bom quadro de pessoal é necessário para as organizações garantirem uma estabilidade no mercado e manter-se em constante crescimento.

Conclui-se com essa pesquisa que a empresa em questão não utiliza a maioria das práticas de Recursos Humanos, constata-se que há uma pessoa (gerente geral) que informalmente realiza as tarefas relacionadas à área de Recursos Humanos, principalmente no que diz respeito ao recrutamento e seleção, não havendo ninguém que se dedique totalmente a essa função, obtendo com isso uma melhor produção e satisfação do cliente e dos próprios colaboradores. Com isso, este trabalho buscou enfatizar a importância da estruturação do órgão de Recursos Humanos, dando ênfase maior ao processo de recrutamento e seleção de pessoal.

### 6. REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I.** Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o Novo papel dos recursos Humanos nas organizações. São Paulo: Ed. Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. Recursos humanos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. Recursos humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- GIL, A.** Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LUCENA, M.S.** Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1999.
- MALHOTRA, N. K.** Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre, RS : Bookman , 2001.
- MARRAS, J.P.** Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

**MILKOVICH, G.T.** Administração de recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**MINAYO, C. (org).** Teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

**PONTES, B. R.** Administração de cargos e salários. 6. ed. São Paulo: LTR, 1998.

**RAMOS, A. V. A.** Prática de seleção e aperfeiçoamento de pessoal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1965.

**TOLEDO, F.** Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

\_\_\_\_\_. Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

**SERSON, J.** Curso básico de administração de pessoal. 4. ed. São Paulo: LTR, 1978.