

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

BARBOSA, Roger Eduardo¹

Resumo

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

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

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade a concorrência entre as empresas é cada vez maior, exigindo das mesmas a busca por inovações e idéias criativas e qualidade nos processos que possibilitem se manter no mercado. Todas essas exigências fazem com que as empresas passem a buscar talentos para compor sua equipe, fazendo com que isso seja um diferencial.

Por que tem pessoas que ficam pouco tempo nas organizações, mas o que faz com que esse tempo seja tão curto?

A resposta muitas vezes está na forma com que estamos recrutando esse candidato, ou até mesmo pela falta de motivação para mantermos esse talento na organização, já que o mercado de trabalho é aquecido para os mesmos. É comum selecionarmos pessoas pelo seu currículo e demiti-lo pelo seu comportamento, ou então não termos nada para oferecer como atrativo para mantê-lo na organização.

Apresento a questão gestão empresarial, e continuo discorrendo especificamente a gestão empresarial voltada á área de Recursos Humanos, suas estratégias as etapas, dando ênfase da sua importância nas organizações.

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

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

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

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

2. GESTÃO EMPRESARIAL

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

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL NO RH

Atualmente devemos mentalizar e questionar: as organizações, qual a missão das empresas? e quais são os seus propósitos? estabelecidos? E, ainda refletir quais serão os rumos e a visão de futuro a empresa espera? As respostas responderão a ética e caráter da organização.por qual rumos e a visão de futuro a empresa espera? Essas respostas responderam a ética e caráter da organização.

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

Existem algumas etapas na gestão estratégica de Recursos Humanos que são: definir uma estratégia de gestão, programação de como vai ser executada essas etapas, orçamento quando executamos as estratégias, e o acompanhamento de resultados que é a última etapa. Segundo Ribeiro (2008) objetivo central é analisar a avaliação de resultados obtidos em relação aos planejados. Posteriormente entraremos especificamente na questão estratégias de gestão de recursos humanos, voltado para recrutamento e seleção e plano de cargos e salários.

3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESTRATÉGICO DE PESSOAS

Para compreendermos o processo de recrutamento e seleção na atualidade, temos que fazer uma análise do atual quadro de pessoas das organizações e os seus objetivos (FAISSAL et al, 2006).

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

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

Para entender esse processo temos que conhecer o conceito de recrutamento e seleção, assim como cada etapa que ocorre nas mesmas.

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

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

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

Antes de aprofundarmos no assunto de recrutamento e seleção precisamos falar sobre mercado de Trabalho, que nada mais é que vagas que são oferecidas pelas diversas empresas que atuam em um determinado ambiente ou total de vagas oferecidas.

Atualmente nos deparamos com um cenário onde o mercado de trabalho, está reduzindo os postos de trabalho dia após dia, ou será que o mercado está mais exigente? Para isso analisaremos mercado de recursos humano que é o total de profissionais disponíveis, mais muitas vezes, esses profissionais não tem as qualificações específicas para as vagas que muitas organizações necessitam.

Segundo revistas (Você RH 2010), mercado de trabalho cada vez maior, mas as empresas estão com muitas dificuldades, de encontrar candidatos, que possam preencher as vagas, principalmente as que exigem conhecimento técnico específico e futuramente isso trará problemas.

E isso acaba afetando o desenvolvimento das empresas. A falta de profissionais especializados. Segundo (Limongi-frança e Arellano apud FLEURY, 2002) empresa que tem reconhecimento no mercado de trabalho como lugares bons para se trabalhar terão mais oportunidades de receber maior número de candidatos preparados para as vagas.

Assim, as empresas que tenham interesse em ter um recrutamento eficaz, será necessário que prepare os seus gestores e a própria área de recrutamento para esta realidade.. O objetivo é oportunizar, ações preventivas , antes que a vaga seja aberta,. Segundo Banov (2012) se as oportunidades fossem previstas na empresa, e planejadas, os gastos com dinheiro e tempo seriam evitados pelas empresas e candidatos.

Para Banov (2012) previsão não se delimita somente e encontrar os candidatos, mas permite também, planejamento de atividades, como desenvolvimentos dos colaboradores futuros, nas questões de preparação deles, para ocuparem o cargo.

Na atualidade o recrutamento tem apresentado um valor de custo mais elevado, comparados há tempos passados, devido a grande quantidade de candidatos e a falta de qualificação mínimas exigidas para as vagas em aberto. Que faz analisarmos que o recrutamento deve ser cada vez mais estratégico para atender a necessidades das vagas.

Existem algumas etapas no recrutamento que são essenciais para selecionarmos futuramente o candidato certo.

Detalhes do perfil para cargo, meios de divulgar a vaga, data, métodos serão analisados, tipo de recrutamento, divulgação da vaga, avaliação do recrutamento, e os meios eficazes desse recrutamento

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

E, Segundo Chiavenato (1999) recrutamento externo é quando alguma vaga na empresa, se faz necessário atrair um talento de fora da empresa, para dentro, trazendo conhecimento profissional e específico necessário para empresa.

Depois de todos os processos de análise de mercado de trabalho e recursos humanos, e recrutamento, chegamos ao ponto essencial do processo, como e feita seleção desses candidatos os procedimentos e técnicas para acertarmos nas contratações certas para organização.

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

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

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

4. ESTRATÉGIA DE CARGOS E SALÁRIOS

Para Chiavenato (2003) a política de administração de cargos e salários da empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho de seus funcionários.

O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Segundo Boas *et al.*(2009), atualmente não é fácil recompensar, de maneira correta as pessoas, para o gestor analisar isso requer muita cautela, e planejar bem essa recompensa, por que se a estratégia usada apresentar falhas, pode causar um descontentamento entre os funcionários, mudando significativamente o clima da organização.

É necessário que seja feita uma estratégia de cargos e salários bem estruturada para não causar problemas junto ao clima organizacional da empresa, por causa de sistemas de remuneração ou recompensas. Segundo Tachizawa (2008) cargos e salários, junto com um sistema de avaliação de desempenho e planos de carreira, formam o processo de planejamento e estratégia para execução e controle de recompensas salariais.

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

5. METODOLOGIA

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

Esse tipo de metodologia é importante, pois possibilita fazermos comparativos entre as idéias dos mais diferentes autores.

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

Segundo Santos (2006) Devemos aproveitar mais nossas fontes primarias de informações, e buscar produzir as interpretações com base nas idéias primor dês, e não no conhecimento de outros entendimentos secundários.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Conseqüentemente conseguiriam resultados mais eficientes e ágeis, recrutando profissionais de acordo com as necessidades organizacionais, ou seja, mão de obra especializada.

7. REFERÊNCIAS

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

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

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

_____. Recursos Humanos. São Paulo Atlas, 2002.

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

_____. Teoria geral da administração. Rio de Janeiro Elsevier, 2001.

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

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

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

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

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

MACEDO, N. D. de. Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo Unimarco edições Loyola 1994, caps (2-3).

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

REVISTA Você RH editora Abril. edição 10. pág 22, março/abril 2010

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

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

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

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. Gestão estratégica de Pessoas Rio de Janeiro Elsevier, 2009. caps(2 à 4).