FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: Fator de desenvolvimento organizacional. Faculdade São Luís de França. Aracaju-Se. 2010.

ARACAJU
2011

LAÍS CHIARA GONZAGA ALVES

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: Fator de desenvolvimento organizacional. Faculdade São Luís de França. Aracaju-Se. 2010.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade São Luís de França como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas. Sob orientação da Profa. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

ARACAJU
2011

LAÍS CHIARA GONZAGA ALVES

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: Fator de desenvolvimento organizacional. Faculdade São Luís de França. Aracaju-Se. 2010.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Luís de França como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de empresas. Sob orientação da Profa. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

Aprovado(a) em: ___/____/_____

_____

Coordenadora do Curso de Administração de Empresas Andréa Santos Ribeiro

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: Fator de desenvolvimento organizacional. Faculdade São Luís de França. Aracaju-Se. 2010.

Laís Chiara Gonzaga Alves [1]

RESUMO

O presente trabalho trata de alguns fatores fundamentais para a sobrevivência e o desenvolvimento de organizações empresariais, seja qual for sua estrutura funcional e/ou volume em tamanho (pequena, média ou de grande porte). Procurando em especial Identificar a eficiência, eficácia e efetividade dos resultados obtidos através do cumprimento das normas e procedimentos padrão, em um processo de recrutamento e seleção de pessoas, em uma organização empresarial do segmento Instituição de Ensino Superior. Sendo trabalhado de forma a analisar os procedimentos padrão para execução dos processos de recrutamento e seleção na organização e identificar os resultados de desempenho dos contratados através dos procedimentos padrão. Assim, é pertinente salientar que a IES – Faculdade São Luís de França, não só conhece, aplica e respeita os procedimentos corretos para um processo transparente no quesito recrutamento e seleção, como também, e de forma efetiva, se beneficia destes procedimentos.

Palavras-chave: Organização Empresarial. Seleção. Pessoas.

SUMMARY

This work comes to a few factors critical to the survival and development of business organizations, whatever its functional structure and/or volume size (small, medium or large). Looking in particular to identify efficiency, efficacy and effectiveness of the results obtained by complying with the standard rules and procedures, in a process of recruitment and selection of people, in an enterprise organization Institution of higher education segment. Being worked on in order to analyze the standard procedures for implementation of recruitment and selection processes in the Organization and identify the performance results of contracted through standard procedures. Thus, it is pertinent to note that the IES – Faculty São Luís de France, not only know, applies and respects the correct procedures for a transparent process in terms of recruitment and selection, as well, and effectively takes advantage of the following.

Keywords: Business Organization. Selection. People.

[1] Graduada em Riscos Ambientais, pela Universidade Tiradentes e graduando em Administração de Empresas pela Faculdade São Luís de França. Laís.brasil@hotmail.com.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6

1.1 Objetivo Geral 7

1.2 Objetivos Específicos 7

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 8

2.1 Fundamentos Teóricos da Administração 8

2.2 Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas 9

2.3 Avaliação de Desempenho 10

3 ESTADO DA ARTE 11

3.1 Evolução Histórica Econômico-Administrativa 12

3.2 Nova Arquitetura Organizacional 14

3.3 Conhecendo e Maximizando Novas Competências 15

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 15

REFERÊNCIAS 17

1 INTRODUÇÃO

Este artigo versa acerca das conclusões obtidas através das atividades de pesquisa desenvolvidas no estudo da empresa Faculdade São Luís de França, localizada na cidade de Aracaju – Se. A presente pesquisa aconteceu durante o primeiro semestre de 2011. Trata-se o presente relato da descrição de alguns fatores fundamentais para a sobrevivência e o desenvolvimento da organização pesquisada. Com o livre comércio a competitividade é fundamental, as organizações visam sempre a estar à frente de seus concorrentes, e para tanto, procuram utilizar todos os meios legais, possíveis, para proporcionar a constante lucratividade e continuidade da empresa. Neste sentido, é necessário enfatizar a importância dos métodos utilizados no momento de recrutar, selecionar e contratar o chamado capital humano. Sabe-se que investimentos em alta tecnologia são essenciais para o desenvolvimento organizacional, mas sem o devido cuidado na inserção do capital intelectual na organização, o resultado esperado pode demorar e impactar negativamente na estratégia de desenvolvimento organizacional. Neste artigo descreveremos a importância de adotar métodos de recrutamento e seleção bem definidos e alinhados ao plano de desenvolvimento organizacional, dando ênfase à valorização do capital humano e intelectual pelas organizações.

As normas e procedimentos adotados no processo de recrutamento e seleção interna e externa, pela Faculdade São Luís de França, inicialmente balizaram a estruturação da problemática investigada. A principal fonte de observação esteve voltada para o *modus operandus* do processo hora elencado e as consequências oriundas do mesmo, no que diz respeito ao resultado alcançado entre alocação de novos (as) contratados (as) em função do seu perfil e do perfil exigido pelo cargo que o (a) mesmo (a) irá ocupar. É oportuno destacar que, os fatores observados durante a produção desse trabalho, através da execução de atividades auxiliares no contexto inerente ao Departamento de Recursos Humanos, mais especificamente nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, não deixou dúvidas de que os procedimentos padrão bem como a existência e o cumprimento de normas é, de fato, indispensável para execução de um processo transparente e que possibilite a redução de eventuais enganos na escolha do capital intelectual que irá comporá empresa.

Através dos procedimentos adotados na pesquisa, evidenciou-se o alcance do objetivo geral da mesma percebendo-se com clareza a efetividade dos resultados obtidos através do cumprimento das normas e procedimentos padrão, em um processo de

recrutamento e seleção de pessoas, em uma organização empresarial do segmento Instituição de Ensino Superior.

Foi possível ainda: Analisar os procedimentos padrão para execução dos processos de recrutamento e seleção na organização e Identificar os resultados de desempenho dos contratados através dos procedimentos padrão.

1.1 Objetivo Geral

Analisar a efetividade dos resultados obtidos através do cumprimento das normas e procedimentos padrão, em um processo de recrutamento e seleção de pessoas, em uma organização empresarial do segmento Institucional de Ensino Superior em Sergipe.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os procedimentos padrão para execução dos processos de recrutamento e seleção na Faculdade São Luís de França;
- Identificar os resultados de desempenho dos contratados através dos procedimentos padrão.

O processo de pesquisa realizado permitiu o alcance do objetivo geral do projeto inicial, onde foi possível identificar a eficiência, eficácia e efetividade dos resultados obtidos através do cumprimento das normas e procedimentos padrão, em um processo de recrutamento e seleção de pessoas, em uma organização empresarial do segmento Instituição de Ensino Superior. Ainda relacionando-se com os objetivos do escopo inicial, obteve-se também, a real possibilidade da análise dos procedimentos padrão para execução dos processos de recrutamento e seleção na organização, bem como a identificação dos resultados de desempenho dos contratados através dos procedimentos padrão.

O presente trabalho trata de alguns fatores fundamentais para a sobrevivência e o desenvolvimento de organizações empresariais, seja qual for sua estrutura funcional e/ou volume em tamanho (pequena, média ou de grande porte). O presente estudo justificou-se como parte integrante e indispensável na formação acadêmica superior em Administração de Empresas, por tratar-se da utilização sistemática e efetiva da prática laboral que, sem dúvida deverá permear o trabalho do profissional formado neste curso. Tal prática permite, dentre outras descobertas, o real valor do aprendizado teórico, obtido durante todo o curso. É nesse

momento que o acadêmico sente a verdadeira situação que vivenciará após a conclusão do curso e o início de suas atividades profissionais. Esse fato, por si só, já justifica a importância do quesito Estágio Supervisionado como fonte para execução de pesquisa em todos os cursos de formação superior. Salienta-se que, o presente estudo permitiu o aprofundamento do conhecimento acerca do processo de RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: Fator de desenvolvimento organizacional. Faculdade São Luís de França. Aracaju-Se. 2010.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Severino (2001, P.162) o quadro teórico constitui um aspecto importante do projeto de pesquisa e serve como diretriz para a reflexão e o entendimento do assunto. Deve ser consistente e coerente, de forma a desenvolver uma unidade lógica sobre a questão. Nele o (a) autor (a) fará uma análise comentada dos trabalhos já realizados sobre o tema da pesquisa (com utilização de citações diretas e principalmente indiretas), observando a ordem cronológica da publicação dos livros e artigos utilizados e usando de preferência um título próprio, baseado no assunto estudado.

Convém ressaltar que várias fontes de consulta podem ser utilizadas para a sua elaboração, tais como: mídia (escrita e falada); documentos primários e secundários (ofícios, diários, testamentos, relatórios provinciais ou governamentais, boletins e prontuários médico-hospitalares, fichas clínicas etc.): entrevistas, autobiografias, psicobiografias, discursos, palestras etc.

2.1 Fundamentos Teóricos da Administração

Segundo Chiavenato (2004, p.139) a Teoria Clássica da Administração foi idealizada por Henri Fayol. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Sofreu críticas como, a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade.

Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi

publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das idéias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecessem seus princípios. A Teoria da Administração Científica estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção enquanto a Teoria Clássica da Administração a estudava privilegiando a estrutura da organização. Ambas as teorias buscavam alcançar o mesmo objetivo: maior produtividade do trabalho e a busca da eficiência nas organizações. Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. A consequência destas foi a Segunda Guerra Mundial.

> Obsessão pelo comando - Tendo como ótica a visão da empresa a partir da gerência administrativa, Fayol focou seus estudos na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é visto como obcecado pelo comando. (CHIAVENATO, 2004. p. 187).

A empresa como sistema fechado - A partir do momento em que o planejamento é definido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente.

Manipulação dos trabalhadores - Bem como a Administração Científica, fora tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam explorar os trabalhadores.

2.2 Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas

Nas organizações do terceiro milênio são as pessoas que fazem à diferença. O capital intelectual das organizações está centrado no conhecimento das pessoas. Resgata-se a soma das competências e habilidades de cada um. O resultado desta soma de todos é maior que a própria organização.

Surge nesse momento de transições de valores e permeando essa intensa mudança organizacional o reconhecimento da educação como base do processo de aprendizagem. A aprendizagem do ser humano, suas interações e suas relações possibilitam o mudar, o alterar e principalmente o transformar situações e melhorar as organizações.

As organizações são vistas como um todo em processo de transformação e assimilação. As pessoas criam diferentes vínculos e as mudanças acontecem também nas relações entre o coletivo e o individual. Muitas mudanças são decorrentes pela alteração nas estruturas organizacionais, antes muito hierarquizadas (estrutura vertical) e com o uso das tecnologias da informação e comunicação acontece essa ruptura no processo de comunicação

e as estruturas passam a serem vistas pela perspectiva horizontal. Este fluxo da comunicação, oriunda do uso intensificado das novas tecnologias da informação e comunicação, altera a estrutura organizacional, modifica a realização dos processos e até mesmo afeta a relação das pessoas por meio da comunicação efetuada em redes de computadores.

O ambiente organizacional integrado pelas pessoas atuante e pelos aspectos ergonômicos (melhor utilização e adequação de todos os recursos físicos X mentais) resulta nesse melhor desempenho referente à eficiência e eficácia do local de trabalho, beneficiando quem utiliza os serviços ou produtos oferecidos pela organização bem como quem trabalha na mesma.

2.3 Avaliação de Desempenho

As organizações estão se tornando muito mais pluralistas e abertas. Ganha o cliente, o papel fundamental de participar contribuindo diretamente nas políticas internas e externas das organizações. Pois, existem valores de comum acordo, respeito a todos e por suas opiniões diferenciadas, liberdade de escolha, expressão e reunião, igualdade e justiça. Destaca-se a importância do perfil singular de cada pessoa e a pluralidade em preservar a diversidade seja ela cultural ou educacional. A questão da saúde e segurança no trabalho nos modos de gestão desde o taylorismo e neotaylorismo, a tecnoburocracia, a excelência e finalmente o participativo, é abordada por Chanlat. Em seu discurso CHANLAT (1996, p. 125), o modo de gestão participativo é o que parece mais salutar:

> (...) quer se trate de reorganização do trabalho, de democratização do escritório, do reconhecimento real do saber e da experiência adquirida, da criação de espaço, de palavra, de responsabilização, todas as experiências convergem para uma melhora do clima de trabalho e da saúde e segurança no trabalho. (CHANLAT, 1996, p.125).

Para facilitar o que se pode fazer para modificar o modo de gestão, Chanlat (1996, p. 125), diz que o primeiro passo está em “não se deixar aprisionar por uma visão tradicional da gestão”. O método de administração é uma construção social, o qual pode ser modificado quando as pessoas querem.

Ainda Segundo Chanlat (1996, p.125-126) “certamente não se pode transformar tudo de uma só vez e sem algum embaraço”. Faz-se tal modificação na maior parte do tempo com os materiais mais antigos e novos. Todavia, se partirmos da hipótese de que o ser humano é um ser responsável, criativo e dotado de certa dose de saber, arriscamo-nos a modificar substancialmente as maneiras de fazer. Estas modificações podem, antes de tudo,

atingir a organização do trabalho e suas condições. É assim que se pode revalorizar e aprimorar certas tarefas, introduzir a rotatividade e a polivalência, reorganizar o processo de produção, ajustar os horários de trabalho, as tarefas noturnas, concedendo-se maior flexibilidade e autonomia aos empregados, e até aos executivos. Tais modificações podem igualmente atingir a hierarquia. É desse modo que se pode diminuir o número de escalões, reduzirem o número de categorias profissionais ao associar autoridade e responsabilidade para cada escalão. Por fim, essas modificações podem transformar as políticas no tocante ao pessoal, recrutar ou realocar certos recursos e favorecer a criação de espaços de palavra em todos os níveis. Essas modificações só serão possíveis se a filosofia de gestão for coerente com a prática, isto é, se o método de gestão prescrito se aproximar o máximo possível do modo de gestão real. Para tanto, esta filosofia deverá introduzir de antemão a cooperação, a confiança, o reconhecimento, em longo prazo, a solidariedade, o diálogo e a eqüidade. Caso contrário, ela fica condenada a ser apenas um discurso. Se esse for o caso, ela só fará intensificar a desilusão, a agressividade, até mesmo o cinismo entre as pessoas relacionadas, sejam executivos ou não.

3 ESTADO DA ARTE

O presente estudo é parte integrante e indispensável na formação acadêmica superior em Administração de Empresas, por tratar-se da utilização sistemática e efetiva da prática laboral que, sem dúvida deverá permear o trabalho do profissional formado neste curso. Tal prática permite, dentre outras descobertas, o real valor do aprendizado teórico, obtido durante todo o curso. Para Chiavenato (2004), é verdadeiramente nesse momento que o acadêmico sente de fato a situação que vivenciará após a conclusão do curso e o início de suas atividades profissionais. Esse fato, por si só, já justifica a importância do quesito Estágio Supervisionado como fonte para execução de pesquisa em todos os cursos de formação superior. Andrade (2007) salienta que, a pertinência do estágio pode e deve subsidiar o acadêmico na efetiva complementação de sua formação. Assim o presente estudo permitiu o aprofundamento do conhecimento acerca do processo de RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: Fator de desenvolvimento organizacional. Faculdade São Luís de França. Aracaju-Se. 2010.

3.1 Evolução Histórica Econômico-Administrativa

Tomei (1996, p, 131) relata que os tempos mudaram, existem governos endividados e falidos, uma massa cada vez maior de desempregados, sistemas de educação em crise, e devido à globalização, uma concorrência internacional cada vez mais assustadora e comunidades locais cheias de tensão e desespero. Assim, verifica-se um mercado de trabalho nos quais alguns têm emprego assalariado e a maioria das pessoas com subempregos ou contratos provisórios. No Brasil as mudanças provocadas pela globalização são percebidas facilmente: desemprego em massa, baixa qualidade da escolaridade, clima no qual prevalece a incerteza e a instabilidade. Cabe mencionar Tomei (1996, p. 131), no dizer que a.

> Competitividade traduzida pelo binômio produtividade e qualidade torna-se o ponto crítico para a sobrevivência, o crescimento e a perpetuação das empresas quando seus resultados dependem da qualidade do desempenho dos seus Recursos Humanos". Complementa ainda que "a gerência de pessoas passa a ser um componente indispensável de um desempenho corporativo e vantagem competitiva sustentada. (Tomei, 1996, p. 131).

Tomei (1996, p. 133) ressalta ainda que é possível vencer o desafio da modernização econômico-administrativa sem as doenças que a busca da qualidade e da produtividade pode trazer aos trabalhadores brasileiros? Entre as respostas possíveis verificam-se diferentes abordagens realizadas por diversos autores têm como denominador comum às características específicas de cada setor ou a adoção por parte das empresas de formas mais produtivas e menos alienantes na busca da maior produtividade e satisfação do trabalhador.

As pessoas no seu ambiente de atuação precisam tomar cuidados para preservar tanto aspectos físicos, quanto psíquicos e emocionais. A tendência do fluxo em absorver o ser humano em sua totalidade, causa muitas vezes a sobrecarga de atividades. Para evitar problemas futuros requer-se um balanceamento em diversos aspectos sociais, educacionais e culturais. Entre os fatores que melhoram as condições do ambiente de trabalho estão o respeito, a solidariedade, o comprometimento e o cuidado com tudo e com todos.

O ambiente e os fenômenos empresariais turbulentos dos dias de hoje, como a globalização, o poder financeiro, a nova revolução tecnológica, a reforma das organizações, exigem um nível crescente e cada vez mais alto de autonomia e colaboração por parte de pessoas e de grupos. Pessoas e grupos são chamados ao mesmo tempo para compartilhar suas "expectativas de trabalho", o que "atingiram" ou "não atingiram", o que é comunicado ou não, para apoiar as tentativas de construir um "novo mundo do trabalho". As expectativas

mútuas influenciam idéias, sentimentos, comportamentos, atitudes, criação de confiança, clima positivo, desempenho.

A construção e a criação de confiança organizacional tornam-se uma questão crítica para o desempenho tanto organizacional como individual. É difícil transformar uma relação calcada no jogo de poder ou no sistema formal de normas e regras em uma relação de jogo democrático e isso exige mudanças de cultura, de sistemas de gerenciamento e de atitudes. É necessário aprender como dar esse "salto de fé", principalmente quando as pessoas são contratadas por serviço prestado e têm que vender, comunicar, e compartilhar suas próprias competências.

Na última década, as mudanças tecnológicas, principalmente o correio de voz e o e-mail, tornaram desnecessárias as interações pessoais. Mas uma pessoa quase nunca tem todas as competências para resolver problemas que necessitem de uma equipe ou rede de conhecimentos em um projeto nem ele/ela tem a competência de comunicar todas as competências exigidas pelo problema.

Os fenômenos como a terceirização, redução de estruturas, processos e orientações a clientes, o trabalho em projetos, exigem que as pessoas aprendam a trabalhar com suas competências e a comunicá-las dentro de um processo interativo onde os aspectos cognitivos e o conhecimento são confundidos com os aspectos emocionais.

Essas novas perspectivas no ambiente de trabalho são fundamentais para atingir a confiança organizacional, onde temos que empreender relações face a face com interações movidas pela tecnologia ou com a web.

A importância de "confiar na confiança" Um dos pontos chaves da crescente importância de "confiar na confiança" deve-se à necessidade de enfrentar o futuro, nas organizações modernas e na sociedade de hoje. Confiança é um mecanismo básico de redução de incertezas.

E tudo isso, no local de trabalho, pede a uma pessoa que alcance um processo contínuo de construção de auto - segurança e confiança em si mesmo/mesma.

Falando metaforicamente, cada pessoa hoje no trabalho tem que deixar seu ninho "com passos de bebê" (emprego, cargo, curriculum vitae, diploma acadêmico), olhando para o passado para planejar a construção de seu futuro desconhecido, a competência de "confiar na confiança" e de ser reconhecida (a) como uma pessoa confiável dentro ou fora da organização em transição, e as relações em que ela/ela estará envolvido (a).

3.2 Nova Arquitetura Organizacional

A nova arquitetura organizacional precisa usar o sistema de serviços contratados em nossa organização para construir mais flexibilidade, respostas rápidas, focalização nas necessidades do cliente e pede uma responsabilidade individual e modificada na organização.

As iniciativas de gerenciamento mudaram seu foco, de "fazer seu trabalho" para "fazer o que precisa ser feito" agora, nesta situação. E as competências de uma pessoa estão fortemente envolvidas; mas cada pessoa possui um número de competências desconhecidas ou não reconhecidas. Portanto, cada pessoa tem que encarara auto-segurança de confiar na confiança.

O novo mundo do trabalho pede novas formas de construção da confiança organizacional. As experiências ou referências anteriores, o nome da empresa, um diploma acadêmico, o cargo, o vínculo profissional, o conhecimento pessoal não dão a uma pessoa as competências e a base para construir a confiança organizacional. A confiança organizacional é baseada no fato de que uma pessoa precisa trabalhar contando com si mesma e construindo práticas e interações de forma coerente, para ser entendida pelos que interagem com ela, nos termos dos resultados esperados, do tempo de reação e das respostas.

Nem todas as transações precisam de confiança para ter sucesso, como também nem todas as transações têm uma importância unicamente econômica. A confiança representa um ponto forte na construção de "condições" sociais e organizacionais em longo prazo.

As pessoas estão cada vez mais sozinhas, com suas experiências, conhecimento e capacidade: o número de "trabalhadores de dentro" está aumentando dentro e fora da organização. Os limites "internos" e "externos" de uma organização estão cada vez menos claros. As pessoas acham difícil ter suas competências reconhecidas para a possibilidade de emprego. Parece ser muito difícil "reconhecê-las" e "descobri-las" e, se acontecer, é muito difícil conseguir emprego em outras organizações ou na mesma organização em outra época.

É muito difícil identificar, diferenciar e definir quais as capacidades e competências presentes em determinado momento, onde elas podem ser aproveitadas e como seria possível transferi-las para outro ambiente organizacional.

As pessoas não sabem se algumas competências específicas estão presentes dentro da organização ou onde e como é possível encontrá-las fora da organização, de maneira que a única escolha é dirigir-se ao mercado externo, quase sempre sem obter os resultados esperados, sem autoconfiança e sem confiança organizacional.

3.3 Conhecendo e Maximizando Novas Competências

Nadler (1994.p. 42) descreve perguntando: como reconhecer as competências, "como" comunicá-las, quando, para quem, por que e onde? E que tipo de competências, pessoais, organizacionais, fundamentais? A comunicação de competências precisa que elas sejam reconhecidas por parte do interlocutor. A sociedade e as organizações dentro do sistema de contratos por serviço prestados precisam de uma nova abordagem para o trabalho.

Os escudos tradicionais como a marca, o cargo, a função, o diploma acadêmico, a experiência e desempenho anteriores e relações pessoais nem sempre podem qualificar "especialidade" ou "confiança organizacional".

Nossa percepção da competência de alguém freqüentemente está sob pressão porque nossa percepção normalmente é diferente da dos outros atores dentro ou fora de uma organização. A diferença de idiomas, especialidades, culturas, ritmo, comportamentos e desempenho causam falta de confiança, tanto pessoal como organizacional. Novas oportunidades para o desenvolvimento de recursos humanos. O desenvolvimento de recursos humanos é chamado para desenvolver métodos, conhecimentos, especialidades, para tratar desse assunto. A construção da confiança organizacional precisa ser considerada dentro das práticas de liderança, da arquitetura organizacional, da cultura organizacional e do capital social. No âmbito pessoal, isto significa uma necessidade de "consciência" e "integridade" com um alinhamento coerente entre discurso e prática e consistência no trato da situação e ao longo do tempo, no comportamento pessoal e organizacional. O ato de demonstrar preocupação exige o desenvolvimento de uma identidade global que contrabalance as perspectivas individuais, de grupo e unitárias, mostrando confiança na capacidade das pessoas, estabelecendo familiaridade e diálogo e reconhecendo as contribuições.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise criteriosa, com base no referencial teórico estudado, através do acesso a diversos autores renomados nas áreas de Administração, Gestão de Pessoas, e afins, Apoiando-se nas orientações práticas e nos estudos dirigidos executados efetivamente in loco, com total apoio dos colaboradores do departamento de Recursos Humanos da IES – Faculdade São Luís de França, bem como de todos (as) os (as) colaboradores (as) e candidatos (as), envolvidos (as) nos processos executados e analisados, de forma direta e

participativa. Conclui-se preliminarmente que, os processos padrão de recrutamento e seleção para novos (as) colaboradores (as), bem como para promoções internas na organização analisada, não se aplicam apenas como, mera formalidade administrativa, e sim, como uma ferramenta de criteriosa análise uma aquisição e retenção de talentos humanos, criando assim um procedimento que direciona corretamente cada colaborador (a) para o cargo que contenha funções adequadas ao seu perfil pessoal e profissional, respeitando claro, suas qualificações e experiências profissionais.

Foi possível alcançar o objetivo geral do projeto inicial, onde verificou-se a identificação da eficiência, eficácia e efetividade dos resultados obtidos através do cumprimento das normas e procedimentos padrão, nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, na organização empresarial pesquisada. Foi possível também analisar os procedimentos padrão para execução dos processos de recrutamento e seleção na organização, bem como identificar os resultados de desempenho dos contratados através dos procedimentos padrão.

Assim, é pertinente salientar que a IES – Faculdade São Luís de França, não só conhece, aplica e respeita os procedimentos corretos para um processo transparente no quesito recrutamento e seleção, como também, e de forma efetiva, se beneficia destes procedimentos. Vale ressaltar que a instituição faz valer sua vocação, e por que não dizer, serviço fim, que é o de fomentar e difundir a educação, quando, abre espaço real, prático e efetivo para participação de estagiários, no acompanhamento direto de todos os processos pertinentes à formação que lhes confere posteriormente, o título de profissional regulamentado.

Salienta-se a forma impar de atuação da Instituição pesquisada, no que diz respeito aos valores que comunga e perpetua. Fica aqui, a sugestão para trabalhos futuros, ligados ao tema para que, colegas do curso de Administração de Empresas sigam o caminho de estágios enriquecedores como o que serviu de objeto de estudo e investigação, para o trabalho de pesquisa que originou esse artigo científico.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho cientifico:** elaboração de trabalho na graduação. - 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição, Revista e Atualizada. Editora Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de janeiro: Campus, 1999.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1996.

COBRAS, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1990.

CORDEIRO, Marcos Pires. **Economia para administradores** / Marcos Cordeiro Pires, Sergio Antonio dos Santos; Jayr Figueiredo de Oliveira (org.). – São Paulo: Saraiva 2005.

FERREIRA, Ana Lúcia. **Atividade gerencial e os caminhos sustentáveis.** SC. Florianópolis, 2004.

GALBRAITH, R.; Lawler III, E. F. **Organização para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GONÇALVES, Hortência Abreu. **Manual de artigos científicos.** São Paulo: Avercamp, 2004.

GONÇALVES, Hortência Abreu. **Manual de projetos de pesquisa científica.** São Paulo: Avercamp, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset e HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração; princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
NADLER, D.A. **Arquitetura Organizacional: Metáfora para Mudança**. In: NADLER, D.A et. AL. *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADLER, D.A., TUSHMAN, M.L. **Projetos de Organizações com Boa Adequação: Uma Moldura para Compreender as Novas Arquiteturas**. In: NADLER, D.A. et. al. ***Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial***. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000.TOMEI, Patrícia Amélia. **Trabalhadores descartáveis ou recicláveis?** *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.