

ASPECTOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA INESUL

Adelson José de Moraes¹; Thiago Nunes Bazoli²

Resumo

O mercado atual tem dificultado cada vez mais às empresas os processos de recrutamento e seleção dos novos colaboradores. Este trabalho tem como objetivo principal analisar todos os aspectos no tocante aos processos de Recrutamento e Seleção de pessoas nas organizações. Para alcançarmos nosso objetivo, vamos relatar situações e formas de recrutamento/seleção existentes através de um levantamento bibliográfico, demonstrando todos os aspectos inerentes ao assunto abordado. A pesquisa de campo será realizada através de levantamento de dados da Inesul a fim de demonstrarmos os meios utilizados pela empresa, e em seguida faremos a análise dos dados comparando a teoria com a prática da empresa.

Palavras-Chaves: Aspectos, Formas, Análise.

Abstract

The current market is increasingly difficult business processes for recruiting and selecting new employees. This paper aims at analyzing every aspect with regard to the processes of recruitment and selection of people in organizations. To accomplish our goal, we report situations and forms of recruitment / selection available through a literature survey, showing all aspects of the subject matter. The field research will be conducted through a survey of data Inesul to demonstrate the means used by the company, and then do the analysis of data comparing the theory and practice of the company.

Key Words: Aspects, Forms, Analysis

¹Pós Graduando em Gestão de Pessoas (latu sensu) pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina-Inesul; Formado em Ciências Contábeis e Administração de Empresas pela Faccar/Rolândia/PR; Atuação na área de Recursos Humanos na área operacional a mais de 25 anos; Atualmente exerce a função de Supervisor de Recursos Humanos no Inesul.

² Doutorando em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguay). Mestre em Organizações e Desenvolvimento pela FAE – Centro Universitario Franciscano do Paraná. Professor de Gestão do Terceiro Setor e de Administração Financeira da Universidade Estadual de Londrina – UEL; do Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL; e da Universidade Norte do Paraná - UNOPAR. E-mail: tbazoli@sercomtel.com.br

INTRODUÇÃO

As pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas para que essa relação seja possível é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento. Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas. Pelo recrutamento, a organização que faz parte do mercado de trabalho sinaliza para determinados candidatos que fazem parte do mercado de RH. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH. Mercado de Trabalho significa o espaço de transações, trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço. O mercado é composto pelas ofertas de trabalho oferecidas pelas organizações, ele é dinâmico e sofre contínuas mudanças. As características do mercado também influenciam o comportamento das pessoas, em particular, dos candidatos a emprego (CHIAVENATO, 2005).

O mercado é condicionado por inúmeros fatores como: o crescimento econômico, a natureza e qualidade dos postos de trabalho, a produtividade, a inserção no mercado internacional. O primeiro tem a ver com a escala do emprego (crescimento do emprego), enquanto os demais fatores, com a intensidade do emprego (qualidade e produtividade). Na era da informação, a mobilidade dos empregados cresceu assustadoramente com a migração do emprego na indústria para o setor de serviços, salário legal e ilegal, emprego industrial metropolitano e não metropolitano, e ao aumento do trabalho autônomo. Em paralelo, cresceu a exigência de qualificação dos trabalhadores em todos os setores.

Ao longo da Revolução Industrial, o mercado substituiu as fazendas pelas fábricas. Agora, na revolução da informação o mercado está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. A modernização industrial provoca uma migração de empregos, e não a extinção de empregos.

O objetivo desse trabalho é realizar uma análise do processo de recrutamento e seleção de recursos humanos por meio de pesquisa bibliográfica das técnicas de recrutamento e de análise dos processos de recrutamento e seleção tanto internos como externos do Instituto de Ensino Superior de Londrina - INESUL

REFERENCIAL TEÓRICO

RECRUTAMENTO

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação, onde ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento

apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados (CHIAVENATO, 2005).

Segundo (PONTES, 1988), o recrutamento procura candidatos para ocuparem vagas existentes, enquanto a seleção identifica o candidato mais qualificado entre aqueles recrutados.

Uma empresa de qualquer tamanho ou área de atuação cresce sempre sobre um elemento básico que a sustenta e a faz crescer, que são seus funcionários. A administração de recursos humanos é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações, e com a complexidade das tarefas organizacionais, e trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Diversas fontes bibliográficas apontam modelos e parâmetros considerados ideais para um correto processo de contratação. A administração de recursos humanos consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados com o trabalho direta ou indiretamente.

FONTES DE RECRUTAMENTO

Do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno ou externo. O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. Já o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. Assim, enquanto o recrutamento interno aborda os atuais funcionários, o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no mercado.

O recrutamento interno funciona através de oferta de cargos mais elevados e, portanto mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade da organização.

Este tipo de recrutamento tem vantagens como: aproveitar melhor o potencial humano; motivar o desenvolvimento profissional; fidelidade à organização e custo financeiro menor. Mas também oferece desvantagens como: bloquear a entrada de novas idéias; mantém inalterado o patrimônio humano e a cultura organizacional. Deve-se tomar muito cuidado com o recrutamento interno, pois caso seja realizado de forma incorreta, pode trazer prejuízos para empresa, e gerar um conflito entre os colaboradores, pois todos querem crescer, mas somente alguns são promovidos, gerando descontentamento e desmotivação nos demais colaboradores, tornando-se um aspecto negativo para a organização.

Assim, quando o recrutamento interno não for suficiente, deve-se recorrer ao recrutamento externo. Este tipo de recrutamento aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo mercado. O recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas pra influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado, onde quer que esteja, e atraí-lo para a organização. **O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta.** O

recrutamento externo também apresenta vantagens como: sangue novo na organização; enriquece o patrimônio humano e renova a cultura organizacional. Assim como também tem desvantagens: afeta negativamente a motivação dos atuais colaboradores; reduz a fidelidade dos colaboradores ao oferecer oportunidades a estranhos e é mais custoso e oneroso que o recrutamento interno.

As principais técnicas de recrutamento externo são: anúncios em jornais e revistas especializadas; agências de recrutamento que já possuem banco de candidatos; contatos com escolas, universidades; cartazes ou anúncios em locais visíveis; por indicação de colaboradores; banco de dados internos através de currículos recebidos espontaneamente ou que não foram utilizados em recrutamentos anteriores.

QUADRO 01: Comparação entre recrutamento interno e externo		
Recrutamento	Interno	Externo
Características	Preenchimento de determinada vaga através do remanejamento dos empregados da própria organização.	Preenchimento de determinada vaga com candidatos vindos de fora, atraídos pelas técnicas de recrutamento.
Vantagens	Aproveitar melhor o potencial humano; motivar o desenvolvimento profissional; fidelidade à organização e custo financeiro menor.	Sangue novo na organização; enriquece o patrimônio humano e renova a cultura organizacional.

A competitividade organizacional é sinônima de recursos tecnológicos, processos racionais de trabalho, uma adequada estrutura organizacional, produtos e serviços excelentes e clientes satisfeitos. As empresas estão sempre agregando novas pessoas para integrarem seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligaram, seja para ampliar o quadro.

SELEÇÃO

A seleção de pessoas integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Ambos fazem parte de um mesmo processo, ou seja, a introdução de novos elementos humanos na organização. O objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima – os candidatos, já o da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados.

Segundo CHIAVENATO (2005) seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aqueles que apresentam características desejadas pela organização. A seleção busca dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Seleção é o processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional. Seleção nem sempre significa escolher os

que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados e, sim, os mais adequados a uma situação predeterminada.

ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL

O processo de seleção é constituído de etapas com a finalidade de levar à contratação de candidatos recrutados, após obtermos as informações básicas a respeito do cargo a preencher ou das competências desejadas. Dentre as etapas de seleção destacamos as principais que são: identificação e triagem dos candidatos; entrevista de seleção; provas de conhecimento ou capacidade; testes psicológicos; entrevista técnica; exame médico; referências e admissão.

O processo inicia-se por uma triagem rápida, que normalmente é realizada uma entrevista rápida ou análise de currículo do candidato, a fim de verificar se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo. Na segunda fase, aplica-se testes de conhecimentos ou psicológicos, o que não é comum em todas as empresas.

A próxima etapa do processo de seleção são as entrevistas, que visam averiguar a qualificação, potencial e motivação do candidato ao cargo. Com base nos dados obtidos nessa entrevista e nos testes, poucos candidatos são selecionados para realizar a entrevista pelo requisitante, ou seja, a entrevista técnica.

Escolhido o candidato, a próxima etapa do processo de seleção é o exame médico, seguido da análise das referências, e por fim, a admissão. (PONTES, 1988)

Para CHIAVENATO (2005), a entrevista de seleção constitui a técnica de seleção mais utilizada. Ela pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos, como entrevista pessoal na seleção, entrevista técnica para avaliar conhecimentos, assim como para aconselhamento, avaliação de desempenho, desligamento, etc. A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si. Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. É provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal.

Para MARRAS (2000), a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo. Atualmente entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista é o processo mais importante.

Para CARVALHO e NASCIMENTO (1997), a entrevista constitui-se em um instrumento vital em matéria de seleção de recursos humanos. Através de uma conversa bem conduzida, o selecionador de pessoal busca informações dos candidatos que não puderam ser mensurados pelos testes.

METODOLOGIA

O objetivo do presente trabalho é realizar uma pesquisa exploratória com a finalidade de buscar informações de como o Inesul realiza o seu processo de recrutamento e seleção, e comparar com o que diz as referências teóricas, para verificar o que poderá ser aproveitado e /ou melhorado neste processo.

O embasamento teórico será formado a partir dos conceitos e explicações necessárias sobre o que é *Recrutamento e Seleção* para contribuir com os conhecimentos sobre o assunto, a definição das formas de recrutamento e seleção e sobre o mercado de trabalho.

Para LAKATOS e MARCONI (1987), os artigos científicos são pequenos estudos, porém completos, que tratam de uma questão verdadeiramente científica, mas que não se constituem em matéria de um livro. Apresentam o resultado de estudos ou pesquisas e distinguem-se dos diferentes tipos de trabalhos científicos pela sua reduzida dimensão e conteúdo.

Pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. (GIL, 1987)

Os dados serão analisados de forma qualitativa e quantitativa, onde serão comparados os tipos de admissões e demissões ocorridos no período do desenvolvimento deste estudo.

RESULTADOS E/OU DADOS ENCONTRADOS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE DOCENTES DA INESUL

Objetivo

O Recrutamento tem como objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da Instituição e está diretamente relacionado aos planos de crescimento e desenvolvimento de uma instituição.

A seleção tem papel importante, pois busca entre os candidatos recrutados aqueles que melhor se adaptem aos cargos existentes, com o objetivo de igualar ou, se possível, aumentar a eficiência.

Recrutamento

O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos Recursos Humanos da Instituição. Podemos dividi-lo em três fases:

- **Necessidades:** Verificação, através de pesquisa interna, das necessidades da Instituição em relação às suas necessidades de Recursos Humanos, a curto, médio e longo prazo. Ou seja, fazer um levantamento do que a Instituição precisa de imediato e também quais são seus planos para o futuro (crescimento e desenvolvimento). Esse levantamento deve acontecer de maneira contínua e constante, além de envolver todas as áreas da Instituição.
- **Mercado de Trabalho:** Observar continuamente o que o mercado de Recursos Humanos tem a oferecer. Ou seja, estar sempre atualizado em relação às exigências do mercado: atribuições dos cargos, remuneração, tendências em relação à formação profissional, etc.

- **Técnicas de Recrutamento:** Visa atrair candidatos. A Instituição divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. A captação de currículos pode ser feita através de anúncios em jornal e sites de empregos, junto a conselhos regionais, mural e site da Instituição, recebimento em mãos da área de Recursos Humanos, etc.

Procedimentos

A partir da necessidade de contratação de docentes, o Coordenador ou Orientador de curso deverá seguir as seguintes etapas.

- **Solicitação da vaga:** deverá ser feita através da ficha de “solicitação de contratação de docente”. A mesma deverá ser digitada e devidamente autorizada pelo Diretor Acadêmico (INESUL) ou Diretora de Ensino (CIE), e entregue ao recrutador no RH.
- **Divulgação da vaga:** através das técnicas de recrutamento.
- **Pré-seleção de candidatos:** selecionar dentre os currículos recebidos aqueles que estejam devidamente documentados, que preenchem os requisitos da vaga. E encaminhar para o Coordenador ou Orientador de curso.
- **Agendamento de Entrevista:** o recrutador ficará responsável por entrar em contato com os candidatos e agendar os horários das entrevistas, de acordo com o combinado com o Coordenador ou Orientador de curso.
- **Entrevistas:** serão feitas pelo Coordenador ou Orientador de curso junto ao recrutador. Nessa entrevista o recrutador será responsável por informar o candidato a remuneração de acordo com a faixa de titulação. Já o Coordenador ou Orientador será responsável pela parte pedagógica da entrevista.
- **Dinâmica Pedagógica:** após as entrevistas, os candidatos serão avaliados, através de uma aula piloto, por uma banca formada pelo Coordenador ou Orientador de curso, Direção e Assistência Pedagógica. Haverá também (quando possível) um trabalho em grupo com os candidatos.
- **Encerramento do processo de seleção:** o Coordenador ou Orientador de curso encaminhará ao RH a “solicitação de contratação de docente” devidamente preenchida com o nome do candidato selecionado e autorizado pelo Diretor Acadêmico (INESUL) ou Diretora de Ensino (CIE). O recrutador entrará em contato com o mesmo para solicitar a documentação para contratação.
- **Retorno:** Todos os candidatos receberão retorno em relação à sua participação no processo seletivo, seja ele positivo ou negativo. O retorno poderá ser feito por email, tornando o processo mais ágil.
- **Contratação:** Só ocorrerá após a entrega de todos os documentos. O docente não iniciará suas atividades antes da liberação do RH.

DIRETRIZES E PROCEDIMENTOS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Objetivo

Atrair candidatos através de um conjunto de procedimentos para o atendimento das necessidades de pessoal, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da Instituição.

Procedimentos

Solicitação de Vaga

Toda abertura de vaga será feita pelo Gestor do departamento, requisitando mediante preenchimento formulário “requisição de pessoas”, a ser encaminhado à Direção Acadêmica para autorização. De posse da requisição autorizada, o setor de Gestão de Pessoas estará analisando junto ao departamento solicitante se o processo de recrutamento será interno ou externo.

No caso interno, o setor de Recrutamento e Seleção deverá pesquisar profissionais que estejam qualificados para a vaga ou, fixar anúncios em editais para respectiva vaga. Na impossibilidade desse aproveitamento interno, o recrutamento deverá ser externo, buscando candidatos através do banco de dados, anúncios em jornal ou outras empresas.

Recrutamento Interno (Processo de Promoção)

Para participar do processo de recrutamento interno o colaborador deverá ter em média seis meses de permanência na Instituição.

A divulgação de vaga poderá ser feita através de cartazes, estabelecendo um prazo para inscrição.

Os candidatos interessados pela vaga em aberto deverão comparecer na área de Gestão de Pessoas para participar do processo seletivo interno e preencher o formulário “promoção/transferência interna”.

O setor de Recrutamento e Seleção fará a análise dos candidatos de acordo com os pré-requisitos estabelecidos para o cargo, chamando-os, no decorrer, para entrevista.

O Setor de Recrutamento terá um prazo máximo de cinco dias para o desenvolvimento de todo o processo de recrutamento interno – contados a partir do recebimento da requisição de pessoal.

Recrutamento Externo

O Setor de Recrutamento e Seleção, inicialmente, deverá consultar o arquivo de solicitações de emprego (currículo) ou fazer pesquisa em outras empresas, verificando se existem candidatos qualificados para a função. Caso estas consultas em arquivos não atenda os pré-requisitos do cargo, publica-se o anúncio em jornal.

Os candidatos passarão por um processo de triagem, preenchimento do formulário “solicitação de emprego” e entrevista.

Após a entrevista, os candidatos pré-selecionados deverão comparecer em datas marcadas pelo setor de Recrutamento e Seleção para realização de testes seletivos.

Contratação de ex-colaboradores e parentes ocorrerão somente com a aprovação da Direção Geral.

O setor de Recrutamento e Seleção terá um prazo máximo de dez dias para o desenvolvimento e conclusão do processo de recrutamento externo, contados a partir do recebimento da requisição de pessoal.

Após a aplicação e divulgação dos resultados dos testes, serão encaminhados ao Gestor requisitante os laudos dos candidatos aprovados, juntamente com os formulários “solicitação de emprego” e/ou “promoção/transferência interna”.

A área requisitante analisará os laudos e marcará através da área de gestão de pessoas as entrevistas com os candidatos aprovados.

Após a entrevista, o requisitante deverá devolver com o seu parecer final, optando ou não pela aprovação dos mesmos.

PROCESSO ADMISSIONAL

Recrutamento Externo

O Setor de Recrutamento e Seleção entrará em contato com o candidato aprovado, solicitando que compareça na Instituição para receber a relação de documentos necessários para sua admissão. Posteriormente será encaminhado para a realização do exame pré-admissional e demais processos burocráticos.

O candidato deverá entregar os documentos solicitados à área de Gestão de Pessoas, onde será informada a data de início de suas atividades na Instituição.

Antes do início das atividades, o candidato participará do processo de integração, recebendo informações gerais sobre o funcionamento da Instituição, normas de segurança e medicina no trabalho, benefícios, etc. Bem como, apresentação formal às diversas áreas da Instituição.

Recrutamento Interno

A área de Gestão de Pessoas entrará em contato com o candidato aprovado, informando: início da nova atividade, função, cargo, salário, benefícios, etc.

Após o período de experiência o formulário “promoção/transferência interna” deverá ser encaminhado à área de Gestão de Pessoas para alteração do registro.

PROCESSO DE DEVOLUTIVA

Recrutamento Interno

A devolutiva será dada ao candidato pessoalmente.

Recrutamento Externo

Será encaminhada aos candidatos – não aprovados – será ligado agradecendo pela participação no processo seletivo.

ACOMPANHAMENTO DO COLABORADOR EM PERÍODO DE EXPERIÊNCIA (RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO)

Os colaboradores em experiência serão avaliados em duas etapas de 45 dias cada.

Caberá ao Setor de Recrutamento e Seleção, cinco dias antes do vencimento de cada etapa, emitir e encaminhar o formulário “avaliação do colaborador em experiência” ao Gestor imediato do colaborador.

Esta avaliação será realizada pelo Gestor Imediato/Coordenação Gestão de Pessoas, que após conclusão, será devolvida à área de Gestão de Pessoas para efetivação ou dispensa.

PROCESSO DEMISSSIONAL

O Setor de Recrutamento e Seleção fará a entrevista de desligamento com todo o colaborador que tiver seu contrato rescindido.

Nesta entrevista deverá constar o parecer do Recrutamento e Seleção no verso e o parecer da Gerência/Chefia da área. Após o processo da entrevista de desligamento, o ex-colaborador será encaminhado para os procedimentos finais, como: exame demissional e rescisão contratual.

Com base nas entrevistas de desligamento, mensalmente, o Recrutamento e Seleção fará o relatório de Turn Over (Rotatividade Global da Instituição).

DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na área de gestão de pessoas, as etapas de recrutamento e seleção resultam em impactos e mudanças no comportamento das equipes formadas. Ocorrendo um novo direcionamento com a inclusão de novos membros, a expectativa da empresa, é o sucesso de seus objetivos estratégicos e aumento de suas expectativas futuras. Assim quanto maior a necessidade de resultados de alto desempenho, maior a importância da seleção de colaboradores eficientes e capazes.

Segundo GOMES e STEFANO (2008), uma empresa, seja qual for seu tamanho ou área de atuação, cresce sempre sobre um elemento básico que a sustenta e a faz crescer, que são seus funcionários. Os autores afirmam ainda, que é através do recrutamento que a empresa atrai bons candidatos. Essa atividade é complementada pela seleção, por meio da qual a empresa escolhe dentre os candidatos, aqueles que melhor ocuparão determinado cargo na organização. Daí a importância de um processo de recrutamento e seleção bem elaborado.

Na INESUL, quanto ao recrutamento e seleção de docentes, observa-se que os procedimentos estão de acordo com o material bibliográfico pesquisado, e que atualmente atendem as expectativas, porém a dificuldade está em encontrar profissionais para áreas específicas, já que a Instituição precisa de docentes com conhecimentos específicos na área de acordo com os cursos oferecidos, e isto às vezes tem dificultado a busca de profissionais, conforme entrevista realizada com a área de Gestão de Pessoas.

Quanto ao recrutamento e seleção do pessoal administrativo, também estão sendo usados os métodos recomendados, porém observa-se certa rotatividade no quadro geral, o

que merece um levantamento mais detalhado para que se identifique o problema, e se busque a solução a fim de se reduzir esta rotatividade. Acreditamos que um dos principais fatores, é a concorrência do mercado, pois apesar das ofertas serem compatíveis com a região, temos carência de bons profissionais, e neste caso, acaba prevalecendo o valor do salário e benefícios oferecidos.

De acordo com os dados pesquisados na Inesul, observamos a importância do recrutamento interno, pois ele oferece novas oportunidades às pessoas que estão na Instituição, e conhecem todo processo, e isso, é muito importante, pois o colaborador terá uma motivação a mais para desempenhar suas funções.

Segundo as referências bibliográficas pesquisadas, o Inesul pratica a maioria delas, mas, poderia melhorar através da implantação de novas técnicas que o mercado oferece, tais como, aplicação de testes específicos, entrevistas direcionadas, e a implantação de um Plano de Cargos e Salários, que poderá tornar as vagas muito mais interessantes aos candidatos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na área de Gestão de Pessoas, o recrutamento e seleção são peças fundamentais, que geram impactos e mudanças comportamentais nas equipes. A inclusão de novas pessoas nas equipes, criam expectativas tanto para os colaboradores atuais, assim como para os novos, e isso aumenta a responsabilidade do setor de Recrutamento e Seleção, pois os resultados refletem diretamente no desenvolvimento e crescimento da Instituição.

Observamos também que a Instituição antes de ir ao mercado externo, tem buscado o recrutamento interno visando oferecer oportunidade aos colaboradores já existentes no quadro, e isso tem um efeito positivo junto aos colaboradores, pois estes vêem que podem ter uma nova oportunidade dentro da Instituição.

Lembramos que na atualidade as Instituições são vistas e avaliadas de acordo com o seu corpo docente e de colaboradores, e isto tem um efeito bastante significativo para o crescimento da Instituição, o que comprova a importância do indivíduo dentro dela, o que faz com o setor de recrutamento e seleção procure sempre atuar cada vez mais com eficiência, procurando buscar o melhor, de forma que isto possa refletir de forma positiva perante a sociedade, fazendo com que a Instituição consiga sempre atingir seus objetivos com uma boa avaliação.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. – São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4ª ed. – São Paulo: Campos, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987

GOMES, F. G. D.; STEFANO. S. R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis, Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 4, nº 1, 2008. ISSN 1980-6116. No prelo.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos básicos, Pesquisa bibliográfica, Projeto e relatório, Publicações e trabalhos científicos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. – São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, B. R.. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTr, 1988.