



Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.

Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
*CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS*  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**Seleção e contratação em Picos-PI**  
**Um Estudo de Caso na Empresa Carreira Vitoriosa**

**Selection and hiring in Picos-PI**  
**A Case Study in the Company Carreira Vitoriosa**

**Laécio Ribeiro de Almeida**

Graduando em Administração

[Laecio.smv2@hotmail.com](mailto:Laecio.smv2@hotmail.com)

Universidade Federal do Piauí

**Paulo Ricardo da Silva Santos**

Graduando em Administração

[Pauloricardosantos91@hotmail.com](mailto:Pauloricardosantos91@hotmail.com)

Universidade Federal do Piauí

**Gustavo Picanço Dias**

Mestre em Economia

[gustavopicanco@hotmail.com](mailto:gustavopicanco@hotmail.com)

UFPI

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí**  
**Biblioteca José Albano de Macêdo**

**A447s** Almeida, Laécio Ribeiro de.

Seleção e contratação em picos-pi : um estudo de caso na empresa carreira vitoriosa / Laécio Ribeiro de Almeida, Paulo Ricardo da Silva Santos. – 2014.

CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (20 f.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2014.

Orientador(A): Prof. Msc. Gustavo Picanço Dias.

1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Qualificação. I. Santos, Paulo Ricardo da Silva. II. Título.

**CDD 658**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.  
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA**  
**DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LAÉCIO RIBEIRO DE ALMEIDA E PAULO RICARDO DA SILVA SANTOS**

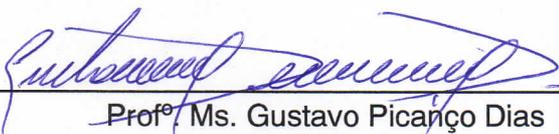
**Seleção e Contratação:**  
**Um Estudo de Caso na Empresa Carreira Vitoriosa**

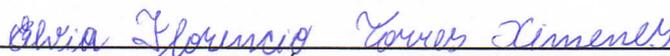
A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente como:

- Aprovado(a)**  
 **Aprovado(a) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 26 de Fevereiro de 2014.

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>o</sup>. Ms. Gustavo Picanço Dias  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Ma. Elvia Florêncio Torres Ximenes  
Membro 1

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Ma. Kary Emanuelle Reis Coimbra  
Membro 2

## **Seleção e contratação em Picos-PI: Um Estudo de Caso na Empresa Carreira Vitoriosa**

### **RESUMO**

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o mercado de trabalho na cidade de Picos-PI e mostrar os critérios que as empresas mais adotam na hora da contratação, visto que o mercado é considerado bastante dinâmico. A metodologia adotada foi uma pesquisa do tipo descritiva e bibliográfica realizada na empresa Carreira Vitoriosa com os clientes que possuem seus currículos cadastrados no banco de dados da empresa. Foi mostrado através da pesquisa que a falta de qualificação profissional é apenas uma dentre vários outros fatores que mais contribuem para a não contratação. Com o dinamismo do mercado as empresas se tornaram cada vez mais exigentes ao selecionar os seus candidatos, pois a falta de qualificação profissional destes gera tanto perda de oportunidade por parte das pessoas que disputam a vaga como também perda de lucratividade por parte das empresas. Os gráficos da pesquisa mostram que o mercado de trabalho picoense de certa maneira encontra-se carente de mão de obra qualificada, fazendo com que haja ainda mais atrasos na busca por um perfil adequado para determinada vaga.

Palavras-Chave: Recrutamento. Seleção. Qualificação. Empresa

## **Selection and hiring in Picos-PI: A Case Study in the Company CarreiraVitoriosa**

### **ABSTRACT**

This research has the goal to analyze the job market in Picos - PI and show the criteria that companies adopt the most when it comes to hiring, known that the market is considered very dynamic. The methodology which was adopted was a descriptive and bibliographic research held in the company "CarreiraVitoriosa" with clients who registered their resumé in the company data base. It was shown through the research that the lack of professional qualification is just one fact among several others that most contribute for the non hiring. With the market dynamic, the companies have become much more demanding when it comes to selecting candidates, because the lack of professional qualification of those generates not only the loss of opportunity for the people who are running for the job but also the loss of profit for the companies. The graphics brought by this research show that the job market in Picos, in a way, find itself lacking in qualified manpower, making the search for an suitable profile for a specific vacancy much more delayed.

keywords: Recruiting. Selection. Qualification. Companies

## 1 Introdução

A área de recursos humanos hoje nas empresas pode ser considerada um dos setores onde surgem formas inovadoras de se trabalhar a gestão de pessoas integradas a um conjunto de normas que devem ser seguidas. Para, desta forma, compreendermos os resultados alcançados pela empresa neste quesito.

Ao contrário do que muitos pensam, a Administração de Recursos Humanos (ARH) veio dar outro rumo ao ambiente empresarial com formas mais dinâmicas de trabalho deixando assim de lado as formas mais antigas de se trabalhar à área de RH. Por não ser considerada uma área de trabalho isolada, o setor de RH deve estar em total sintonia com as demais áreas da empresa, facilitando assim um entendimento mais amplo de todo o serviço que a organização venha a oferecer.

Dentro do setor de RH existe uma grande responsabilidade em tentar procurar atingir o melhor desempenho, procurando agir de acordo com os preceitos que são estabelecidos e tentar minimizar os riscos que podem ocorrer nessa área. “A missão da empresa, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca finalizam porque sempre ocorrem novas situações que acarretam ajustes corretivos”. (RIBEIRO, 2012, p. 44).

Não adianta a empresa possuir uma tecnologia de ponta, produtos e serviços de qualidade e clientes satisfeitos se o seu principal alicerce que é o seu colaborador não estiver treinado e qualificado para assumir determinada função. (CHIAVENATO, 2006).

“No entanto, recursos financeiros e tecnologia não serão suficientes se as pessoas que as utilizam não estiverem motivadas e capacitadas para a concretização dos objetivos da organização”. (Tachizawa, 2006, p. 123). Colocar pessoas para assumirem determinados cargos na empresa sem a sua devida qualificação profissional poderá sim estar comprometendo boa parte dos serviços da organização que possam vir futuramente a atingir todo o setor.

A empresa estudada oferece ao seu cliente além dos serviços base de recrutamento e seleção ela trabalha também com treinamentos fechados para que empresas qualifiquem os seus profissionais, oferecendo vários tipos de cursos, ou seja, como escola profissionalizante, marketing, palestras e estágios.

De acordo com Cunha (2009, p. 57) “Cabe ao setor de recrutamento e seleção atrair e selecionar profissionais qualificados, que atendam às exigências do cargo, considerando o mercado de trabalho e as diretrizes da empresa”.

O recrutamento tem como objetivo atrair candidatos para disputa de uma determinada vaga de emprego através dos seus currículos, e logo após esse processo de convocação é dado início a seleção onde esses candidatos selecionados serão avaliados por meio de entrevistas, dinâmicas e testes, para de fato se realizar uma filtragem e selecionar o melhor perfil para a vaga.

O setor de recursos humanos de uma empresa se trata de uma área onde se tenta absorver o máximo dos seus colaboradores, onde esses últimos devem buscar o seu próprio desenvolvimento. Afirma Chiavenato (2006, p. 182) “Desenvolvimento é capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”.

Pode se considerar uma tarefa complexa quando o assunto é trabalhar a gestão de RH, pois não basta entender o comportamento humano, é necessário estar por dentro dos vários sistemas que estão disponíveis, com isso consequentemente irão construir ao longo do tempo uma equipe de trabalho qualificada e motivada. Partindo por esse lado e chegando a entender como de fato funciona o setor humanístico de uma empresa ela irá sim estar mais centrada no seu cliente interno.

A gestão de pessoas busca pela transparência dos serviços oferecidos, o respeito e a participação de todos que fazem parte desse processo, pois essa gestão participativa pode vir a trazer benefícios para toda a organização quando o assunto se tratar de valorização do capital intelectual da empresa. A fusão entre quantidade exata e qualidade dentro do setor de RH, são fatores fundamentais para o crescimento da empresa.

## 2 Referencial Teórico

Na área de RH a dinâmica é um fator preponderante principalmente nos dias de hoje, pois está relacionada a várias situações do cotidiano em que a pessoa deve ser bastante flexível e que saiba se colocar diante de determinadas situações. Com o uso adequado das ferramentas de gestão empresarial que auxiliam os gestores, o processo da tomada de decisão vem a ficar até cada vez menos complexo e com o intuito de sempre contribuir de forma positiva.

Em consequência de todo o processo de globalização que o mundo vem atravessando nos últimos tempos é perceptível que se identifique uma exigência maior em cima das pessoas, buscando nelas características sólidas e dinâmicas e que sejam de fácil adaptação ao mercado. A gestão de pessoas está cada vez mais almejando a contribuição e cooperação entre às pessoas, focando no alcance dos objetivos da organização.

Partindo do princípio que hoje se uma empresa deseja se manter no mercado em relação aos seus concorrentes, esta deverá realizar investimentos no seu corpo de funcionários, pois são estes que poderão trazer o retorno desejado para o empreendimento. Além do mais, deverão estar totalmente comprometidos com a organização, usufruindo das suas habilidades e qualidades o que garantirá não só o reconhecimento próprio mas também o da empresa.

É nesse contexto que se percebe que no mundo contemporâneo as organizações estão vendo o setor de recursos humanos com outros olhos, diferentemente de décadas anteriores em que o maior foco da empresa estava no produto, voltado exclusivamente para sua venda e obtenção do lucro, sem levar em consideração as formas de trabalho dos seus colaboradores.

O modelo de gestão sofreu e vem sofrendo constantes evoluções no seu contexto, onde novas formas de trabalhos estão sendo inseridas. Menciona-se que o tempo da cultura conservadora já se extinguiu e o que está mais predominado é o da cultura adaptativa, ou seja, os gestores de hoje devem ser sempre flexíveis às mudanças que estão ocorrendo.

Com a evolução dos tempos vieram as empresas, no entanto, não existia legislação trabalhista, logo os trabalhadores trabalhavam em regime de escravidão e os “patrões” tinham em mente que precisavam pagar apenas um valor que fosse “suficiente”, no entendimento deles, para o sustento da família do trabalhador. (SANTOS, 2011, p. 6)

De acordo com Helal (2008) o novo modelo de gestão de pessoas obriga os gestores a assumirem novos papéis consequentemente o foco se direciona a trabalhos mais democráticos.

Para se sobressaírem no atual mercado “As organizações necessitam contar, de um lado, com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e às oportunidades do mercado e, de outro, com um sistema de gestão de Recursos Humanos (RH) eficaz”. (RUANO, 2007, p. 4)

Através dessa evolução que ocorreu e vem ocorrendo na área de recursos humanos, irá exigir mais das empresas, com que elas estejam aptas a mudar seu enfoque, assumindo uma postura cada vez mais crescente e ativa nas suas atividades e especialidades. (ABREU, 2006)

Fazendo uma análise histórica da área de RH o que podemos extrair é ter a noção de como esse setor era carente no começo de mão de obra qualificada para certas atividades que muitas delas tinham a tomada de decisão como principal instrumento de responsabilidade. A área evoluiu ainda mais com o evento da Revolução Industrial no final do século XVIII, a qual estabeleceu as bases para a nova e complexa sociedade industrial.

Houve realmente uma evolução nessa área. No século XX, antes dos anos 30, a administração de pessoal, tinha como funções básicas o recrutamento e seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que ao mesmo tempo (ARAUJO, 2009). Hoje mudaram as formas de trabalhos, modificaram-se os processos e o que se pode verificar é que dentro do setor de RH foram inseridas novas tarefas e serviços deixando aquele antigo sistema padrão de lado.

O setor de RH não se limita apenas ao arquivamento, à estratégia e à manutenção de registros. Quando a estratégia de gestão de recursos humanos está integrada na organização, ela poderá vir a exercer importante papel na identificação dos problemas que atingem esse setor em específico da empresa e na criação de soluções.

Uma área que antes era voltada apenas para o recrutamento e seleção, hoje em dia pode se incluir atividades tais como projeto de trabalho, treinamento, desenvolvimento, avaliação, comunicação, remuneração, benefícios e relações trabalhistas. (SNELL, 2010)

Devido a mudanças com o passar dos tempos nas organizações, o que se notou foi uma evolução parcial do cenário empresarial, onde houve mudanças significativas na forma de organizar e coordenar os serviços da empresa. É como se o modelo centralizador de ideias estivesse dando espaço para a gestão participativa. Logo, através dessa gestão participativa é que a Administração de Recursos Humanos se torna de fato uma atividade bem vista e de grande respeito. (ABREU, 2006)

É nesse sentido que se verificou como o mundo se tornou dinâmico com o passar dos anos e partindo dessa análise a empresa que não se adaptar poderá sim está fadada ao fracasso. Há várias maneiras de se conceituar gestão de pessoas, abordando uma delas Segundo França (2010, p. 5) “conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional”.

Um dos objetivos do setor de recursos humanos está na forma de que haja uma descentralização de poder voltado para uma gestão participativa. Salienta Ribeiro (2006, p. 1) “uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas, que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional”.

A relação patrão-funcionário dentro das empresas deve ser algo bem transparente, pois se trata de um vínculo que conseqüentemente só irá trazer pontos positivos para a organização. “Os profissionais de RH são *advogados do empregado*, responsáveis por garantir que o relacionamento empregador-empregado tenha um valor recíproco”. (ULRICH, 2009, p. 116)

Muitos empresários não se dão conta de um erro grotesco que podem está cometendo, justamente na hora de demitir o seu funcionário, pois pode vir a gerar conseqüências indesejadas, entretanto, existem dois lados negativos nessa história, pois esse colaborador perdido poderá vir a se tornar alguém que a concorrência ganhe, ou que o próprio ex-funcionário poderá vir a assumir a função de concorrente. Por isso é enfatizado que a demissão deverá ocorrer em último caso, pois esse colaborador poderá ser alocado para outra área da empresa, desempenhando até melhor suas atividades.

A proposta mais adequada para a empresa é de qualificar e profissionalizar esse colaborador para atender aos requisitos da cultura organizacional do seu local de trabalho.

Com o passar dos tempos, às empresas foram notando o quão importante é a capacitação e o treinamento do seu colaborador, investindo ainda mais no seu capital intelectual gerando assim um diferencial competitivo.

Afirma Oliveira (2006, p. 55) “A compreensão do comportamento do mercado de trabalho depende da ideia precisa do funcionamento dos mecanismos que regem a economia”. Com essa oscilação fica evidente que o que se espera é que os gestores já tenham o seu famoso “plano B”, ou seja, estejam prevenidos em caso de está sujeitos a receberem algum tipo de surpresa indesejada uma crise por exemplo.

O crescimento econômico se trata de um fator impulsionador para o crescimento do mercado de trabalho, ainda mais quando se refere à geração de empregos. A mão de obra qualificada incentiva o crescimento de setores da economia, proporcionando assim mais oportunidades de trabalho. (MARCOVITCH, 2007)

A lei da oferta e da demanda no mercado de trabalho não é algo novo para as organizações, ao longo da história das organizações o ser humano vem buscando maneiras de se ganhar proveito em cima desses dois fatores que bem trabalhados serão de grande valia para a empresa. De acordo com Oliveira (2010, p. 21) “as contribuições teóricas mais importantes partem do reconhecimento do mercado de trabalho como uma relação social de poder baseada na desvantagem estrutural da oferta de trabalho em relação a sua demanda”.

Esse contexto sobre o mercado de trabalho pode nos sugerir que as organizações se deram conta de ir atrás de pessoas mais qualificadas profissionalmente que viessem sim a atender a sua demanda. O que nota-se no mercado de trabalho de hoje é que está se exigindo muito do candidato por uma vaga, pois por se tratar de uma concorrência acirrada e o que é proposto é que este candidato venha a se qualificar profissionalmente para determinada área do seu interesse.

Através de vários investimentos que as empresas realizaram ao longo dos anos, obtiveram com isso perfis mais generalistas, ou seja, pessoas proativas capazes de desempenhar indeterminadas tarefas.

O mercado de trabalho busca por um indivíduo com profissionalismo e que possua além do mais um perfil afetivo, cognitivo e de comportamento exemplar. Não podemos deixar de mencionar a diferença de umas décadas até hoje, onde antes o ser humano era visto como uma máquina de trabalho e com o passar dos anos foi e vem ganhando o seu reconhecimento por parte dos seus trabalhos realizados dentro das organizações.

Enfatiza ainda Chiavenato (2009) no contexto atual as pessoas deixaram de ser recursos ou ativos da organização para se transformarem em parceiros capazes de proporcionar a vida e o sucesso organizacional. São dois lados que estão na busca de objetivos, sendo que de um lado as empresas buscam profissionais qualificados e competentes e do outro as pessoas estão à procura de excelentes empresas que lhe proporcionem qualidade de vida no trabalho.

Conforme CHAMON (2008, p. 129) “Mercado de trabalho e profissional do século XXI aborda a importância de o indivíduo conhecer as tendências do mercado e de se preparar”.

Anexo ao mercado de trabalho os gestores empresariais precisam ter em mente quatro ferramentas necessárias que sendo bem trabalhadas podem vir sim a fazer uma enorme diferença no modo de trabalho da organização, principalmente em relação ao seu concorrente que são elas: planejamento, estratégias, pesquisa, análise.

Salienta Snell (2010, p. 44) “Por meio do planejamento estratégico, as empresas estabelecem os principais objetivos estratégicos e desenvolvem planos abrangentes para atingi-los”.

Costa (2007) define a estratégia como ponto que engloba as avaliações de diagnósticos e de prontidão até a estruturação do processo de planejar e formular um propósito

compartilhado para a organização. Alcançando esse propósito em relação a uma estratégia definida e conseqüentemente com a participação de todos, a empresa irá obter resultados satisfatórios nesta primeira parte desse plano de ação.

Nos primeiros momentos da pesquisa a estratégia deverá ser bem elaborada para se saber realmente quem vai ser o público pesquisado. Logo após a pesquisa realizada a mesma irá traduzir aos gestores como de fato está o andamento dos seus projetos, dependendo do tipo de pesquisa se está ocorrendo ou não uma aceitação.

O valor de uma pesquisa bem realizada deverá trazer aos gestores das empresas formas diferentes de se trabalhar de acordo com os gargalos que foram encontrados na pesquisa, facilitando assim uma maneira de ser mais transparente em relação aos serviços e principalmente em favor do cliente.

Quatro ferramentas que podem vir de fato a ajudar no crescimento da organização, sendo que não são as únicas quando se trata de mercado que envolve as empresas, mas que podem vir a ser traduzidas como um processo cíclico sem aquele fim definido, pois a empresa deverá sempre buscar a aperfeiçoar o seu modo de trabalho.

## **2.1 Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos hoje em dia movimentam as organizações, ou seja, como se todos os setores da empresa estivessem englobados na área de RH e realmente estão, pois quem foi admitido e demitido na empresa devem por obrigação passar por esse setor. O setor de RH nem sempre foi o foco da empresa, em outros tempos o foco estava mais voltado para o setor da produção e com o passar dos tempos a Administração vem ganhando a grande colaboração de autores que graças as suas publicações ajudam a alavancar ainda mais essa importante área que é o RH.

RH trata-se de uma área onde o fator primordial para o seu sucesso se concentra no planejamento, ferramenta esta essencial tanto no desenvolvimento de novas formas de trabalho quanto para a solução de novas ideias que podem vir a tirar a empresa de certas situações indesejadas. É nesse traço que o setor de RH deverá elaborar planos para valorizarem ainda mais o seu corpo de funcionários, partindo por esse lado é que irá entrar em cena o papel do gerente de recursos humanos, pois este terá como principal tarefa coordenar uma equipe de pessoas qualificadas evitando conflitos internos que possam vir a atrasar todo o processo da empresa.

Afirma Ribeiro (2012, p. 11) “Recursos Humanos – são os recursos vivos e providos de inteligência, isto é, os talentos (pessoas) que trabalham na organização e emprestam sua inteligência para a realização das atividades organizacionais”.

A flexibilidade que as empresas devem possuir para se adaptarem ao mercado da concorrência deve ser a mesma que as pessoas também devem possuir para se diferenciarem dos seus concorrentes, seja na busca por um emprego, seja na permanência desse emprego.

No ambiente interno das empresas a valorização do capital intelectual deve ser um assunto tratado como uma de suas prioridades, pois essa classe deve sim receber por parte dos seus superiores hierárquicos todo investimento em treinamentos que eles necessitam para executarem suas tarefas de maneira transparente.

O profissional que investe na sua qualificação irá obter um melhor aperfeiçoamento e desempenho de suas funções, resultando em aumento da sua produtividade e melhorando os laços interpessoais. Por ser uma área bastante delicada, é nela que os gestores deverão administrar todos os quesitos relacionados ao seu quadro de funcionários, através de duas

ferramentas de grande importância para o futuro de uma empresa que se trata do treinamento e desenvolvimento de todos os colaboradores.

“A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais” (RIBEIRO, 2006, p. 1).

O setor de Recursos Humanos está cada vez mais exigente em relação ao seu corpo de funcionários, essa certa exigência é consequência de um disputado mercado de trabalho que faz com que o indivíduo venha a buscar a sua qualificação profissional, pois é nesse quesito de qualificação pessoal o que se nota que a concorrência é bastante acirrada. Concorrência existente em uma área que “não basta ser qualificado, é preciso ser competente” (TOMASI, 2004, p. 9).

Com um avanço significativo no setor de RH que influencia cada vez mais em ambientes dinâmicos e inovações tecnológicas constantes, onde o diferencial passa a serem as pessoas que passam a se tornar os recursos estratégicos da organização. (RUANO, 2007)

Um erro que a maioria das empresas comete hoje é justamente na hora da contratação de funcionários, sem o seu devido treinamento, onde muitas das vezes esse colaborador irá entrar na empresa sem saber até de fato quais serão suas atividades exercidas no cargo. É nesse contexto que hoje pequenas e grandes empresas não se desviam do foco quando o assunto se trata da qualificação do profissional de trabalho.

“Os futuros treinados devem ser avaliados para determinar se possuem os conhecimentos e as habilidades necessários para absorver o que lhe será apresentado”. (SNELL, 2010, p. 258).

O programa de treinamento que as empresas oferecem podem possuir dois ângulos diferentes com um mesmo objetivo. A empresa poderá sim realizar seus próprios treinamentos na busca da qualificação do seu profissional, por outro lado, ela poderá contratar empresas especializadas nessa área, para de fato, deixar o profissional bem mais preparado para o seu novo cargo.

O que deve ser abordado e que também se deve ter bastante cuidado no treinamento de novos funcionários é em relação à cultura organizacional que este funcionário está entrando. O processo de adaptação do homem à organização irá exigir da pessoa que ela adapte suas ideias, sentimentos e o seu modo de trabalho de acordo com os padrões impostos na empresa. (Pontes, 2010).

“Por outro lado, não podemos fazer com que as pessoas sejam forçadas a aceitar a cultura e as regras da empresa”. (PONTES, 2010, p. 188). Trata-se mesmo de um processo bem complexo, principalmente quando se encontra rejeição de apoio por parte de colaboradores mais antigos dentro da empresa. As empresas estão à procura de profissionais com perfil multipreparado, buscando alcançar o desafio entre ser bastante produtivo e viver melhor.

## **2.2 Modelos de Gestão de Pessoas**

Ao longo dos anos os modelos que caracterizam a gestão de pessoas foram sofrendo alterações no seu contexto, novos paradigmas foram surgindo muitos assuntos sendo inseridos e muitos outros sendo retirados. Dois modelos de gestão são bastante discutidos, que são eles: modelo diretivo e o modelo participativo.

Aquele está ligado à centralização de poder, ou seja, com características mais formais e burocráticas. E este se destaca pela predominância de uma gestão participativa, onde o colaborador terá o seu espaço para apresentar algum tipo de sugestão. (FRANÇA, 2010)

Tomando por base as citações feitas, o mais interessante do modelo diretivo é que em meio a tanta evolução ele ainda chega a predominar em certos ambientes de trabalho, fazendo com que o colaborador venha a se sentir retraído sem poder ter o espaço desejado para expressar suas opiniões e oferecer sugestões.

Em relação ao modelo participativo o que se nota é que ele é o oposto do diretivo. Onde nesse estilo participativo todos têm suas chances de expressar suas opiniões, participar de reuniões, disponibilizar ideias e críticas, onde as pessoas trabalham com mais liberdades e responsabilidades. Dois modelos um mais centralizado nas formas de gerenciar tarefas, sendo trabalhado de maneira radical e o outro se nota uma forma de gerenciamento mais descentralizada em busca da liberdade com responsabilidade do colaborador.

A área de Recursos Humanos pode ser considerada como um grande sistema de gerenciamento humano, sendo composta por vários subsistemas que são os serviços que ela vem a oferecer. O setor financeiro de uma empresa vem a ser considerado um dos mais importantes subsistemas correspondente ao setor de recursos humanos, pois ele repassa informações necessárias para outros setores sobre futuros gastos da empresa, autoriza ou não investimentos a serem feitos de acordo com o que se encontra disponível em caixa.

“Assim, recursos financeiros suficientes para o investimento na melhoria contínua, tecnologia para promover o permanente incremento das quantidades produzidas e o apuro da qualidade dos produtos são condições indispensáveis para o sucesso de uma empresa” (TACHIZAWA, 2006, p. 123).

Lembrando-se sempre que os gestores empresariais devem conhecer a fundo a história de sua empresa, o ramo verdadeiro que ela pretende atuar, quais os seus objetivos, suas perspectivas de futuro, e em nexos com esses pontos abordados estudar o mercado onde ela irá atuar e conhecer profundamente as características dos seus concorrentes.

### **2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O recrutamento hoje em dia é visto como uma parte essencial do setor de RH para a contratação de um novo colaborador, à medida que o tempo passa se exige cada vez mais qualidade do novo funcionário e que seja alguém dinâmico diante das situações. O processo seletivo do recrutamento é realizado na intenção de filtrar os melhores perfis até encontrar o candidato com o perfil adequado para exercer o cargo e com isso irá evitar a empresa passar pelo processo da rotatividade gerado pela má contratação.

É no processo de recrutamento e seleção, onde a empresa deverá ter maturidade suficiente para notar os desvios que podem vir a ocorrer e fazer um redirecionamento para as ações estratégicas a fim de se alcançar os objetivos. Aprimorar o conhecimento dos gestores nesses pontos é algo bastante interessante, pois estando os mesmos bem qualificados para suas determinadas funções, terão mais conhecimento e praticidade para atuarem frente aos novos desafios que poderão encontrar.

Snell (2010, p. 15) afirma que “Recrutamento e seleção são atividades que estão praticamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos”. Esse tipo de serviço proporciona o contato direto com o candidato, onde a partir dessa comunicação entre eles irá se descobrir o perfil comportamental e profissional do indivíduo.

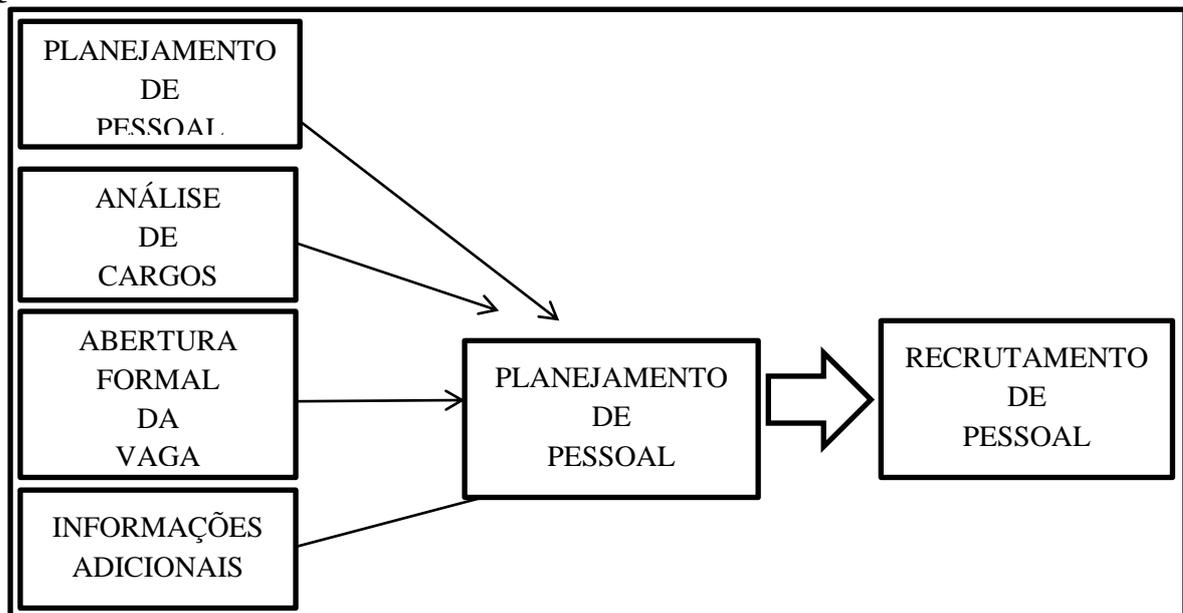
Caso a empresa não possua nenhum tipo de banco de dados para recebimento dos currículos ela deverá recorrer a empresas de recursos humanos que são especialistas nessa área de recrutamento e seleção, ou até mesmo recrutar através de anúncios em jornais e mídia.

Esse tipo de recrutamento por anúncios “é um procedimento bastante utilizado por que atrai muitos candidatos” (GIL, 2006, p. 95).

Quando se fala em recrutamento para alguns pode até se tratar de uma simples tarefas, mas esse tipo de serviço requer sim, um cuidado bastante especial, pois muitas vezes não se sabe quem realmente a empresa está recrutando para ser inserido no seu ambiente interno. O serviço de recrutamento é composto de etapas para se chegar ao fim desejado.

## 2.4 Etapas do recrutamento

Quadro 5.1



Fonte: adaptado PONTES, 2010

Ainda com relação ao quadro 5.1 o serviço de recrutamento oferece dois lados para as empresas, ou seja, pode ser tanto recrutamento interno ou externo. “Recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos” (PONTES, 2010, p. 107).

O recrutamento interno se trata de um tipo de serviço que traz consequentemente vantagens para a empresa. Como por exemplo, valorização dos funcionários, desempenho e potencial conhecido, funcionários adaptados à cultura organizacional, tempo de ambientação menor, processo mais rápido e econômico e valorização do autodesenvolvimento. (PONTES, 2010)

É importante ressaltar que por outro lado quando a empresa busca seu capital intelectual por outros meios sem aproveitar os existentes na empresa, ela estará trabalhando com recrutamento externo que de acordo com França (2010, p. 33) “é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo”.

O recrutamento externo vem a possibilitar vantagens para a empresa quando ela oferece esse serviço. Inclusão de novas personalidades e talentos, inovação na composição da equipe de trabalho e atualização no estilo e nas tendências de mercado. (FRANÇA, 2010)

Quando a empresa vier a oferecer uma vaga, o seu objetivo principal é o de encontrar um indivíduo com profissionalismo que esteja à frente do seu tempo, capaz de resolver situações e que seja antes de tudo proativo em relação ao seu trabalho. E em um primeiro momento é no recrutamento, na análise do currículo que este e outros fatores serão verificados.

## 2.5 Seleção

Dentre os candidatos recrutados se verifica por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados o candidato que mais se adequará a vaga. (FRANÇA, 2010). Reforçando Caxito (2008, p. 39) “É por meio da seleção que a organização elege, dentre os candidatos recrutados, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a vaga disponível”.

Afirma Ribeiro (2006, p. 82) “A entrevista é um instrumento auxiliar do processo de seleção, que deve buscar fatos – principalmente fatos profissionais, educacionais e socioeconômicos, relativos ao candidato”. A partir deste critério o candidato deverá se preparar também para o processo de entrevista, pois se trata de um processo seletivo de caráter eliminatório, onde esse indivíduo estará sendo observado desde a hora que entra na empresa até o seu comportamento na hora da sua saída.

Lembrando que numa entrevista não deve ocorrer contratação apenas avaliando a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado, a personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos. (FRANÇA, 2010), por tanto a seleção proporciona de certa maneira que ocorra esse diálogo entre entrevistado e entrevistador, facilitando até mesmo o fim do processo na hora da tomada de decisão.

“O processo de seleção é composto por quatro estágios” Almeida (2004) *apud* (CAXITO, 2008, p. 40). É por tanto nessas categorias de estágios que se encontram os tópicos importantes para selecionar o melhor candidato para ocupar o cargo ofertado.

Pois essas categorias de estágios irão refletir diretamente no quesito que se trata de atender às demandas dos seus clientes, com produtos certos, nas horas certas e custos ótimos que venham a tornar atividade de recursos humanos algo bem mais singular e fazer com que os gargalos encontrados nesse setor venham de certa maneira a serem extintos do ambiente interno empresarial. A tabela a seguir mostra algumas etapas que os gestores de RH devem realizar para a contratação de um novo colaborador.

## 2.6 Etapas da seleção

1-Atração	2-Triagem	3-Avaliação	4-Decisão
Esse estágio é de responsabilidade dos profissionais de recrutamento.	Pode ser desenvolvido tanto pelos recrutadores, em uma pré-seleção, como pelos selecionadores, por meio de técnicas de seleção.	Aplicar técnica de seleções que permitam identificar as competências e as potencialidades do candidato.	Esse estágio deve ser desenvolvido pelos selecionadores que atuam de forma conjunta entre si e com o gestor da área solicitante.

Fonte: adaptado CAXITO, 2008

Após essas quatro etapas realizadas os selecionadores poderão ter a exata noção de quem irá ocupar o cargo que está disponível. Os serviços de recrutamento e seleção proporcionam esses resultados para que seja inserida a pessoa certa no lugar certo. E com isso “O futuro da empresa depende, portanto, de seu processo de seleção”. (LACOMBE, 2005, p. 17)

Logo após todo esse processo de recrutamento e seleção o candidato contratado deverá ser encaminhado pela empresa para o setor de treinamento e desenvolvimento (T&D). Onde enfatiza Abreu (2006, p. 18) “está vinculada a suprir a organização com mão-de-obra dotada das competências necessárias ao adequado desempenho de suas funções”. Complementa ainda Abreu (2006) ele receberá todo treinamento, educação para o cumprimento das funções do seu cargo.

### **3 Metodologia**

Esta pesquisa tem como o objetivo de analisar o setor de Recursos Humanos em relação ao mercado de trabalho na cidade de Picos-PI, realizando-se um estudo de caso na empresa Carreira Vitoriosa. A coleta de dados realizou-se em setembro de 2013, para o qual consultamos o banco de dados dos clientes cadastrados.

Quanto aos fins esta pesquisa caracteriza-se como descritiva ou exploratória, pois como afirma Vergara (2007, p. 47) “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Corroborando Gil (2006, p. 42) “Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade etc”.

Quanto aos meios esta pesquisa é de caráter documental, que uma de suas vantagens é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa (GIL, 2006). É uma pesquisa de campo, pois afirma Vergara (2007, p. 47) “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Complementa ainda Gil (2011, p. 55) consiste na “solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”.

Após a realização da coleta, demos início à análise dos dados, já que possuíamos as respostas necessárias para realizar tal ação.

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

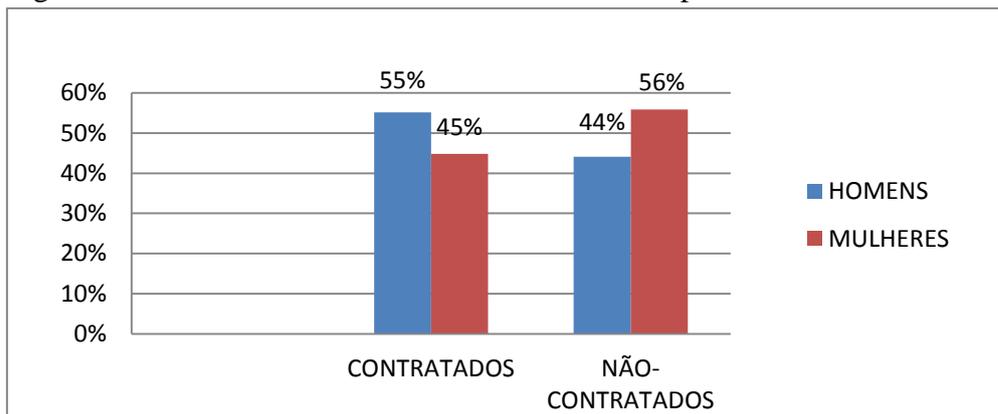
Inaugurada em Março de 2013, a empresa Carreira Vitoriosa administrada pelo empresário Wedson Bezerra Pereira e toda sua equipe vieram proporcionar inovação não só para os cidadãos picoenses, mas para toda a região com os seus serviços de Recrutamento e Seleção, Marketing, Cursos Profissionalizantes, Estágios, Treinamentos para as empresas e palestras abordando diversos temas. Tendo como parceiras inúmeras empresas na cidade de

Picos-PI e região, atuando na captação de vagas quando uma empresa está interessada em contratar um novo colaborador.

O mercado está sendo cada vez mais rígido em relação à contratação dessas pessoas sem a sua devida qualificação profissional, onde os mesmo de certa maneira terminam ficando para traz e muita das vezes tendo que “apelar” para os serviços autônomos.

Através dessa parcela de currículos cadastrados foi possível ter certa base do mercado de trabalho na cidade de Picos-PI, onde os resultados estão sendo traduzidos nos gráficos abaixo.

Figura 1: Gráfico dos contratados e não contratados por sexo

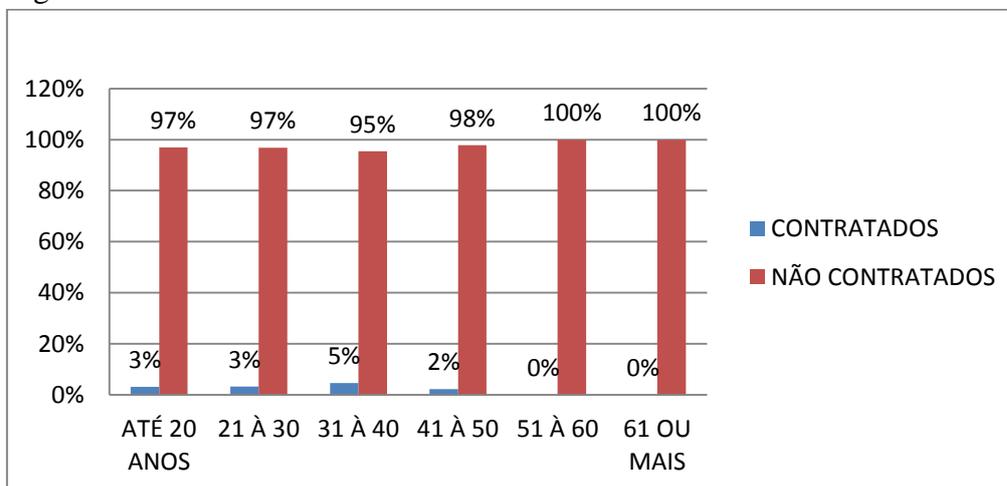


Fonte: Dados da pesquisa, 2013

De acordo com o gráfico da figura 1. Entre homens e mulheres do total de currículos cadastrados, o que podemos observar é que o sexo masculino corresponde a menos currículos cadastrados e a mais contratações efetuadas, isto se dá pelo fato do mercado picoense priorizar a contratação de mão de obra masculina.

Mesmo com o interesse superior em relação ao cadastramento do número de currículos, nota-se uma discrepância entre homens e mulheres nos contratados e não contratados. Às contratações do sexo feminino obtiveram uma diferença de 10% em relação às contratações do sexo masculino, conforme é mostrado no gráfico da figura 1. Empecilhos podem ainda ser encontrados pelas mulheres na hora da busca por uma vaga no mercado de trabalho.

Figura 2: Gráfico da Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Através do gráfico da figura 1, onde se refere aos contratados e não contratados por sexo nota-se uma grande divergência entre o número de pessoas não contratadas em relação aos contratados, isso vem ocorrendo devido aos vários cadastramentos de currículos e as vagas ofertadas não atenderem à demanda. O gráfico da figura 2 demonstra a faixa etária mais atuante no mercado de trabalho picoense. Podemos observar que até a faixa etária de 20 anos e a partir dela até os 30 anos os gráficos permanecem iguais em comparação à porcentagem dos não contratados.

Representa também que há um grande desequilíbrio no número de não contratados em relação aos contratados. Isto se dá pelo fato da quantidade de currículos cadastrados se tornarem desproporcional ao número de vagas ofertadas no mercado de Picos-PI que na época da pesquisa eram 281 vagas sendo que apenas 87 dessas vagas que foram ofertadas teriam sido preenchidas.

Em relação aos currículos cadastrados até faixa etária de 31 a 40 anos existe mais predominância do público feminino. A partir da faixa etária de 41 a 50 anos nota-se que o público masculino é o que mais se destaca em termos de cadastro de currículos. De acordo com a tabela 3 localizada na página 17, ficou balanceado a questão dos cadastros efetuados com cerca de 50% para ambos os sexos.

Já na tabela 2 na página 16 de currículos contratados o que se pode notar é que há um desequilíbrio onde o público masculino supera o feminino em termos de contratações, isso se pode dar ao fato de que tomando por base as vagas que a empresa Carreira Vitoriosa faz a captação na cidade de Picos-PI está mais voltada para o público masculino.

“O mundo do trabalho nem sempre é misto. Ele é permeado de segregações e de discriminações de todo gênero. A feminização de uma população ativa não se traduz em uma real mistura de sexos profissional”.(COSTA, 2008, p. 41)

Como não foram efetuadas nenhuma contratação a partir da faixa etária de 51 a 60 anos. Abordar-se o seguinte questionamento. Onde através dos currículos cadastrados o que nota-se é a não contratação a partir da faixa etária de 51 anos.

Ou por outro lado, o mercado está dando ênfase a um público mais jovem, justamente por causa desse dinamismo que presenciamos, podendo vir até se tornar ou já tenha se tornado papel do governo buscar justificativas para um possível abandono dessa classe de trabalho a partir dos 50 anos.

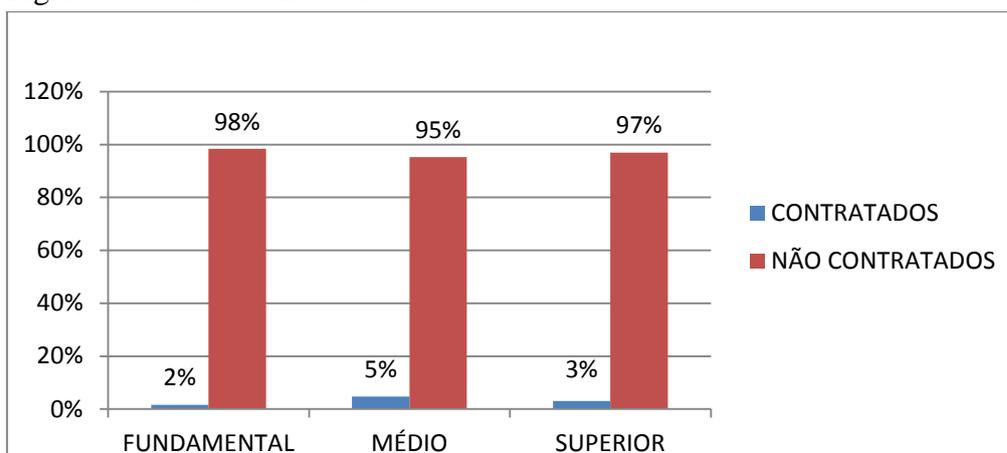
Por uma relação de maior demanda frente a uma menor oferta, alguns pontos merecem destaques é que o mercado de trabalho está recrutando mais jovens para atuarem nas suas respectivas áreas, um processo árduo que exige dos jovens mais conhecimentos e habilidades. Esses aspectos caracterizam como cresceu e vem crescendo todo o processo que se trata na área de RH, proporcionando assim atitudes por partes de quem realmente faz parte dela.

É importante ressaltar que no mercado de trabalho picoense, como há predominância de cerca de 91% do comércio como está informando o gráfico da figura 4 o setor está atraindo jovens que tenham apenas o nível médio completo. Ainda com relação a esse ponto os outros níveis de escolaridade também se destacam só que em menos proporções.

O gráfico a seguir irá mostrar segundo os dados coletados como está esse setor da faixa etária do gráfico da figura 2 em relação a setor do nível médio que está presente no gráfico da figura 3.

Jovens com grande atraso escolar e que iniciam atividades laborais acabam por se afastar definitivamente da escola. O resultado é que serão adultos com reduzida escolaridade e profissionais de baixa qualificação, passando a ocupar postos de trabalho de baixa remuneração, informalidade e desemprego. (GIAMBIAGI, 2009, p.187)

Figura 3: Gráfico da Escolaridade

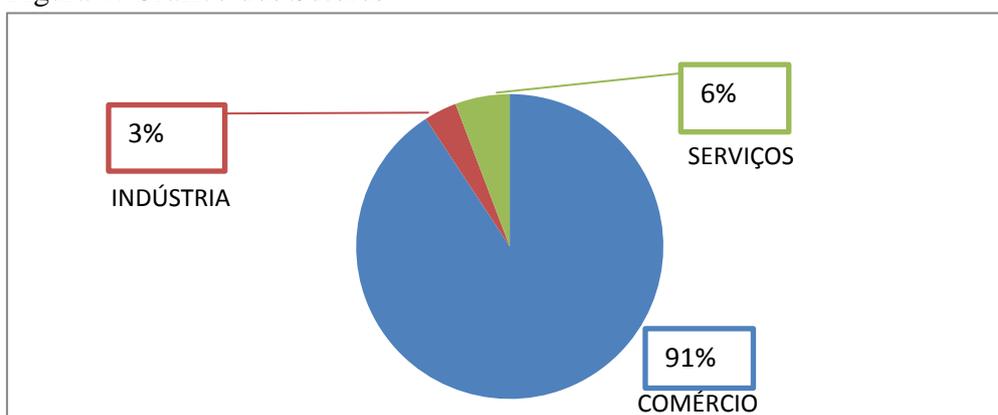


Fonte: Dados da pesquisa, 2013

De certa maneira, os quesitos faixa etária que está relacionado ao gráfico da figura 2 e nível de escolaridade que se relaciona ao gráfico da figura 3, se tratam de pontos importantes para as empresas na hora da contratação de um ou mais colaboradores. Dois quesitos que estão presentes na hora da captação da vaga, informando justamente o tipo de profissional que a empresa almeja contratar.

Em relação à escolaridade de acordo com o gráfico da figura 3. Nota-se que tanto em números de currículos cadastrados como em números de currículos contratados o quesito ensino médio dispara com uma grande vantagem acima dos demais níveis de escolaridade seguida pelo superior e fundamental. Desse ponto podemos ter a noção que boa parte das vagas de empregos que são oferecidas no mercado de Picos-PI, não exige uma formação mais avançada do profissional.

Figura 4: Gráfico dos Setores



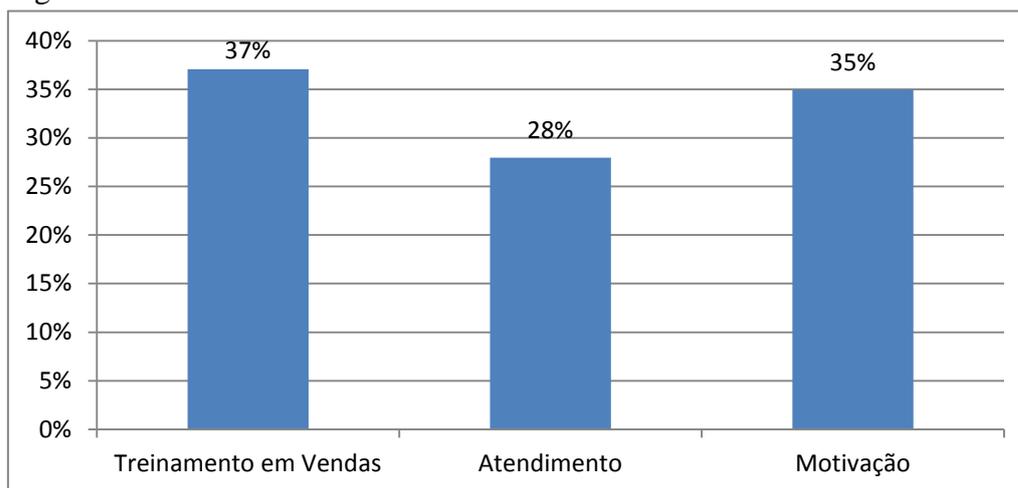
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Além dos vários setores existentes e voltando-se para os setores do mercado de trabalho picoense, os que mais se destacam são indústria, serviços e comércio.

O resultado no quesito dos setores de trabalho está mostrando através do gráfico da figura 4 que o comércio lidera com grande vantagem as áreas de contratações, seguido dos serviços e indústria. Voltado para o mercado picoense o que se nota é que o setor de comércio é o que no momento se tem mais a oferecer, visto que a cidade é conhecida como polo comercial.

De acordo com o gráfico da figura 4 é observado uma grande vantagem do setor do comércio em comparação aos demais setores, pode se questionar a falta de investimentos tanto por parte dos empresários internos como os externos, ou por outro lado as altas taxas de impostos podem até mesmo predominar quando se pretende realizar grandes investimentos na cidade dificultando a entrada de novas empresas e conseqüentemente novas oportunidades de empregos.

Figura 5: Gráfico dos Treinamentos



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O gráfico da figura 5 retratamos treinamentos realizados na empresa Carreira Vitoriosa. Lembrando que neste gráfico estão inclusos pessoas que no momento estão inseridas no mercado de trabalho e candidatos em busca de uma vaga. Podemos até obter uma noção através do gráfico da figura 5 que a área de vendas oferece uma demanda vantajosa no município de Picos-PI, justamente entrando em acordo com o setor que mais emprega na cidade que é o de comércio como afirma o gráfico da figura 4, tomando por base as vagas ofertadas no mercado local.

Importante destacar a realização de treinamento, tanto para pessoas físicas que vão em busca dessa qualificação profissional quanto para pessoas jurídicas que desejam capacitar mais ainda os seus colaboradores. Segundo Araujo (2009) o treinamento foi criado justamente para as pessoas da organização se destacarem e se tornarem mais capacitadas.

Tomando como base esta última citação o treinamento empresarial é insubstituível, ou seja, à empresa que deseja ocupar um lugar no tão acirrado mundo dos negócios deverá sim, realizar investimentos nos seus novos e atuais colaboradores. Para Snell (2009, p. 250) “A principal razão de as empresas treinarem novos funcionários é levar seus CHA ao nível exigido para um desempenho satisfatório”.

Tabela 1

CURRÍCULOS CADASTRADOS	
HOMENS	44%
MULHERES	56%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Tabela 2

CURRÍCULOS CONTRATADOS	
HOMENS	55%
MULHERES	45%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Em relação ao número de currículos cadastrados nota-se que o público feminino lidera com 56% de acordo com a tabela 1, ou seja, mais da metade dos cadastros de currículos efetuados. Nota-se um interesse a mais do sexo feminino pela entrada no mercado de trabalho.

Tabela 3

Faixa Etária	NÃO CONTRATADOS %		CONTRATADOS %	
	M	F	M	F
Até 20 anos	41%	59%	59%	41%
De 21 a 30 anos	43%	57%	54%	46%
De 31 a 40 anos	48%	52%	40%	60%
De 41 a 50 anos	51%	49%	67%	33%
De 51 a 60 anos	67%	33%	-	-
61 ou mais	89%	11%	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Analisando a tabela 3 que corresponde ao gráfico da figura 1 o setor de contratados está mais voltado para o público masculino. Por outro lado os currículos cadastrados e contratados observam-se que o público masculino com mais admissões está com uma margem de 55% em relação a 45% do público feminino. O que se nota desse resultado é que ele dá a entender que o mercado picoense de certa maneira está voltado mais para o público do sexo masculino, atraindo assim um maior número de contratações desse mesmo sexo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de vários critérios mencionados no texto acima, o mercado de trabalho de Picos-PI se destaca pelo seu crescimento acentuado, onde esse aspecto se caracteriza pelos investimentos que a cidade realiza oferecendo mais oportunidades de emprego para seus habitantes. Outra forma de se traduzir esses investimentos é que a sociedade de modo em geral se traduz por um avanço significativo nas últimas décadas e com este avanço à demanda por empregos alcança elevados índices.

O propósito principal da pesquisa foi analisar como está se comportando o mercado de trabalho atual na cidade de Picos-PI em relação à área de Recursos Humanos. A mesma no seu contexto atual possui suas qualidades e seus defeitos, pois impõe certo tipo de pressão no seu pessoal, pressão esta que é usada justamente para se obter mão de obra qualificada e preparada para enfrentar os mais diversos tipos de situações que possam vir a ocorrer dentro do ambiente empresarial.

Enfatizando quais as melhores maneiras de se propor ações favoráveis que venham a dá mais força e credibilidade para essa área. Depois da pesquisa elaborada evidenciou-se que existe uma carência de mão de obra qualificada no mercado de trabalho picoense.

O mercado de trabalho impõe suas próprias exigências, onde este cenário proporciona diferentes formas de se trabalhar à gestão de recursos humanos voltados para uma população economicamente ativa, sempre com bases na ética, responsabilidade e comprometimento de cada indivíduo. Sendo a baixa qualificação do indivíduo, vindo a ser considerado um dos gargalos que mais atrasam na hora da contratação, pois o profissional que desejar se inserir nesse novo cenário do mercado de trabalho deverá buscar seu profissionalismo e atrelado ao seu comprometimento, às chances desse indivíduo sair das estatísticas do desemprego são bem maiores.

Pelo que se verificou através da pesquisa é que o indivíduo está buscando a necessidade de se inserir no mercado de trabalho, mas que ainda sim, encontra algumas

barreiras que possam vir a atrapalhar o seu desenvolvimento, ou que muitas vezes, o mesmo impõe essas barreiras. Por outro lado as empresas devem realizar investimentos dos dois lados que lhe dizem respeito que são o seu corpo de funcionários e o seu ambiente físico empresarial, onde esse colaborador que estiver mais bem preparado produzirá até melhor em um ambiente que favoreça seus serviços.

Diante dessas informações, fica evidente que o crescimento que ocorre na cidade de Picos-PI, tanto na busca por emprego como pelo surgimento de novas vagas quase que diariamente. Portanto, em um mercado onde o comércio predomina, exigem-se do indivíduo mais qualificação e profissionalismo, onde esse será o caminho para ele conquistar o seu lugar no tão almejado mercado de trabalho.

E é esse o objetivo de toda empresa, inserir profissionais cada vez mais qualificados e comprometidos com os serviços da organização.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. 1942 – **T&D, Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos / Romeu Carlos Lopes de Abreu. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 208p.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional / Luís César G. de Araújo, Adriana Amadeu Garcia. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

CAXITO, Fabiano de Andrade. / **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. / Fabiano Andrade Caxito. – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. 128p.

CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira, **Gestão integrada de organizações** / Edna Maria Querido de Oliveira Chamon, (org.). – Rio de Janeiro : Brasport, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública** / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 (Série provas e concursos) – 6º reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** : o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

COSTA, Albertina de Oliveira. ; SORJ, B. ; BRUSCHINI, C. ; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero**: comparações internacionais / (orgs). --- Rio de Janeiro : Editora FGV, 2008. 420p.

CUNHA, Rogério Procópio da, **RH & você**: no mundo dos negócios / Rogério Procópio da Cunha. – São Paulo : Baraúna, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH** : conceitos, ferramentas e procedimentos / Ana Cristina Limongi França. – 1. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antônio Carlos Gil. – 4. ed. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

HELAL, Diogo Henrique (coord.). **Gestão de pessoas e Competência: teoria e pesquisa**. / Diogo Henrique Helal, Fernando Coutinho Garcia; Luiz Carlos Honório (coords.). / Curitiba : Juruá, 2008. 378p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências** / Francisco Lacombe – São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia Científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. São Paulo: Ideias & Letras, 2008.

MARCOVITCH, Jacques, 1947 – **Pioneiros e empreendedores: A saga do desenvolvimento no Brasil – Volume 3** / Jacques Marcovitch. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Alberto de. **Território e mercado de trabalho: discursos e teorias** / Alberto de Oliveira. – São Paulo: Editora UNESP, 2006.

OLIVEIRA, Hipólita Siqueira de. **Economia metropolitana e mercado de trabalho: um estudo das Regiões Metropolitanas do Estado de São Paulo** / Hipólita Siqueira. – Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal** / Benedito Rodrigues Pontes. – 6. ed. – São Paulo : LTr, 2010.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas** / Antônio de Lima Ribeiro. – São Paulo : Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Renato Vieira. / **Estratégias em Recursos Humanos**. / Renato Vieira Ribeiro. – Curitiba : IESDE Brasil S.A., 2012. 96p.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos** / Alessandra MartinewskiRuano – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 96p.

SANTOS, Franklin. **Departamento pessoal**/ Franklin Santos. 1º Edição. Ed. Clube de Autores, 2011. 83p.

SNELL, SCOTT. **Administração de recursos humanos** / Scott Snell, George Bohlander; Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti; revisão técnica Flávio Bressan. – São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios** / TakeshyTachizawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. – 5. ed. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006. 312p.

TOMASI, Antônio. **Da qualificação à competência: pensando o século XXI** / Antônio Tomasi (org.). – Campinas, SP: Papirus, 2004 – (prática pedagógica).

ULRICH, Dave. (orgs.). **Construindo os Recursos Humanos de Fora para Dentro: A transformação do RH** / Dave Ulrich (orgs.) São Paulo, SP: Bookman. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA  
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”

**Identificação do Tipo de Documento**

- ( ) Tese  
( ) Dissertação  
( ) Monografia  
( X ) Artigo

Eu, Laécio Ribeiro de Almeida, Paulo Ricardo da Silva Santos,  
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de  
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,  
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação  
Seleção e Contratação em Picos-PI: Um Estudo de Caso na Empresa Car-  
reina Vitória  
de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título  
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 14 de março de 2014.

Laécio Ribeiro de Almeida  
Assinatura  
Paulo Ricardo da Silva Santos  
Assinatura