

A GESTÃO DO RH E O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

Alexandra Pierri¹

Hélio Alves da Cruz²

Ana Maria Stolfi³

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI
Processos Gerenciais (EMD 0158) – Prática do Módulo I
26/06/2013

RESUMO

Este artigo se refere à evolução do setor de RH para a gestão de pessoas com foco no desenvolvimento do capital humano. Essa nova gestão foca na valorização do principal capital da empresa, o capital humano. Este trabalho teve o intuito de apresentar as funções e monitoramento do setor de RH, a avaliação e desenvolvimento de pessoas, o processo de recrutamento e seleção, que compõem o crescimento da empresa. Foi realizada pesquisa documental com a supervisora de RH Daniele Breis, que consolidou o nosso trabalho e nos beneficiou com sua experiência na área. Empresas que já possuem um setor de gestão de pessoas conseguem contribuir com oportunidades de crescimento, valorização, capacitação e bem-estar de todos, resultando no progresso de seus colaboradores junto com a organização. Outras empresas ainda não conseguem investir no desenvolvimento de pessoas por motivo de orçamento.

Palavras-chave: Gestão. Desenvolvimento. Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O mundo está mudando com uma rapidez incrível. Estamos na era da globalização desenfreada. As constantes mudanças influenciam desde a sociedade, a economia, a tecnologia e até mesmo a ecologia. Consequentemente, essas mudanças geram imprevisibilidade e incerteza nos negócios, exigindo das empresas grande capacidade de adaptação.

Para sustentar as vantagens competitivas, as organizações estão se convertendo e agregando valor ao seu principal capital, o capital humano. Em nenhum outro momento houve maior valorização das pessoas e de suas competências do que

agora.

Abordaremos, neste trabalho, as adaptações e mudanças ocorridas no setor de RH com foco na gestão de pessoas, no qual muitas das empresas já adotaram essa nova gestão, enquanto outras estão sendo arrastadas a isso. Será demonstrado também o processo de provisão e desenvolvimento de pessoas e o processo de recrutamento e seleção.

Buscaremos atingir os nossos objetivos, que são desde o monitoramento do setor de RH em relação ao crescimento da empresa, a avaliação e desenvolvimento de pessoas através do RH e a obtenção de informações sobre o processo de recrutamento e seleção

¹ Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais.

² Tutor Externo.

³ Professora.

de pessoas.

Essa busca será consolidada através da pesquisa de campo realizada com a supervisora de RH da empresa RM Telecomunicações Ltda., Daniele Breis, que nos beneficiará com sua experiência na área.

2 A GESTÃO DE RH

As constantes mudanças globais afetaram vários fatores, inclusive o dos negócios. Uma das áreas organizacionais que mais sofre alterações é a área de Recursos Humanos (RH). Chiavenato (2010, p. 2) informa que:

As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até gestão de pessoas ou gestão com pessoas.

Segundo Faissal (2009, p. 25), “A história de gestão de pessoas mostra que evoluímos de um antigo departamento burocratizado e que priorizava o apontamento de horas e o pagamento da tarefa, sem preocupação com a satisfação do trabalhador nem com sua permanência na empresa”. “A partir da década de 1990 e ainda de forma lenta e gradativa, recursos humanos passam a ser parte integrante da estratégia de negócios da organização, incorporando o conceito de competências na então gestão de pessoas”. (FAISSAL, 2009, p. 27)

“As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados”. (CHIAVENATO, 2010, p. 11)

O termo RH ou Gestão de Pessoas pode assumir três significados diferentes, conforme Chiavenato (2010, p. 2), que são:

- 1) RH como função ou departamento. (Unidade operacional, prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios etc.).
- 2) RH como um conjunto de práticas e recursos humanos. (Modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho).
- 3) RH como profissão. (Refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho etc.).

Então podemos nos referir ao termo gestão de pessoas para indicar as novas posturas e conceitos do RH, em que os profissionais de RH desempenham desde papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos.

De acordo com Lacombe (2011, p. 24), os administradores dos recursos humanos são os chefes, os gerentes de cada unidade da empresa. Eles são os responsáveis:

- pelos resultados de sua área e os de seus subordinados;
- por distribuir os trabalhos, planejar e controlar os resultados;
- por motivar e avaliar os subordinados e lhes dar *feedback* sobre seu desempenho;
- por decidir quem deve ser admitido, promovido e demitido;
- pela orientação e educação dos novos empregados;

- pelo treinamento de seus subordinados;
- e, sobretudo, por zelar pela segurança no trabalho de todo o seu pessoal.

Lacombe (2011, p. 25) ainda explica que “A empresa deverá, também, montar programas de âmbito geral para avaliação, capacitação e aperfeiçoamento de pessoal, especialmente no preparo daqueles de alto potencial e, para isso, a atuação do órgão central de recursos humano é vital”.

Uma boa administração de recursos humanos é formada quando existe a visão de que as pessoas é que formam a organização. Então o RH precisa ter conhecimentos necessários sobre habilidades e competências, grupos e equipes, e conhecimentos de gestão.

2.1 DESENVOLVIMENTO/PLANEJAMENTO DE PESSOAS

“Organizações competentes atraem profissionais competentes”. (FAISSAL, 2009, p. 17)

Para o treinamento e desenvolvimento das pessoas deve-se, primeiramente, entender alguns conceitos, que são:

- Aprendizagem:** é a capacidade do indivíduo em fixar novos conhecimentos, habilidades e atitudes, que lhe permitam desenvolver um trabalho de uma nova maneira e se comportar diferentemente frente a situações críticas.
- Treinamento:** é o desenvolvimento sistemático do padrão de conhecimento, habilidade e atitude, necessário para que um indivíduo desempenhe, de forma adequada, uma determinada tarefa ou serviço.
- Desenvolvimento:** é o conjunto de procedimentos sistemáticos de que se vale uma organização para promover a

educação permanente de seus membros, de modo a aumentar a eficiência e a eficácia de seu desempenho profissional, contribuindo para a melhoria dos resultados empresariais.

- Educação:** é o processo de extrair, trazer, arrancar. Em outros termos, significa a necessidade de trazer de dentro para fora do ser humano as suas potencialidades interiores.

O planejamento de RH, segundo Morales (2002, p. 27), “É o processo de decisão para atingir os objetivos da empresa num período de prazo estabelecido, tendo a finalidade de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização organizacional futura”.

Um dos principais desafios dos gestores de recursos humanos é fazer uma gestão que possibilite tanto atingir os objetivos da organização quanto os objetivos individuais do colaborador. Só que nem sempre esses objetivos são os mesmos, o que pode dificultar o papel do RH.

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, de sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na alta administração da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada. (LACOMBE, 2011, p. 20)

“A sustentação da competitividade não se dá por intermédio de um sistema composto de elementos que podem ser copiáveis pela concorrência, mas sim pelo desenvolvimento estratégico que leva uma empresa a manter seu posicionamento no mercado, até que ela mesma possa superá-lo”. (FAISSAL, 2009, p. 42)

Conforme pesquisa da Revista Você S/A, a empresa BV Financeira, por exemplo, está investindo pesado em seus jovens gestores e nos potenciais talentos. O desafio da empresa é fazer com que cresça de forma acelerada e ainda assim possa manter sua essência e o pessoal alinhado, estando entre as 10 melhores empresas para se trabalhar.

Alguns dos aspectos, segundo a Revista Você S/A, que o pessoal aprova e faz com que a empresa BV Financeira esteja nesta seleta lista são: “Bom ambiente de trabalho, os valores da financeira e o tratamento humano atribuído à alta direção e aos gestores”.

Não existe um modelo ideal de gestão de pessoas, algo que funcione para um determinado gestor pode não funcionar para outro. Tudo depende da cultura da empresa, objetivos desta, de que maneira a gestão é mais valorizada do que a prática em si.

21.2 RECRUTAMENTO/SELEÇÃO DE PESSOAS

“Recrutamento é um sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização”. (RIBEIRO, 2005, p. 52)

“Seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha entre os candidatos, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados”. (RIBEIRO, 2005 p. 52)

“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, 2010, p. 114)

“Para atrair competências, selecioná-las adequadamente e mantê-

las motivadas para que possam gerar os resultados esperados, é indispensável que essas atividades sejam estrategicamente planejadas, eticamente praticadas e estejam alinhadas com a missão da organização”. (FAISSAL, 2009, p. 146)

Na fase inicial do processo seletivo, o selecionador terá que: identificar as competências funcionais necessárias para o bom desempenho de cada posição em aberto; definir os meios de atração convenientes, de acordo com as fontes disponíveis; escolher as técnicas de avaliação pertinentes ao que se necessita selecionar; e fazer o alinhamento de todos os procedimentos com a estratégia da organização. (FAISSAL, 2009, p. 43)

Ribeiro (2005, p. 53) esclarece de forma resumida que “Enquanto o recrutamento é um processo de coleta de informações, a seleção é um processo de comparação e decisão”.

O recrutamento faz parte dos processos de agregar pessoas à organização. Através do recrutamento, a organização – que faz parte do mercado de trabalho (MT) – sinaliza para candidatos – que fazem parte do mercado de recursos humanos (MRH) – a oferta de oportunidade de emprego. (CHIAVENATO, 2010, p. 129)

Escolaridade, atribuições principais, informações gerais, responsabilidades, condições de trabalho e exigências são alguns dos requisitos que devem ser examinados para saber selecionar um candidato. O recrutamento é a primeira etapa do processo de admissão e requer pesquisa, previsão, técnica e planejamento.

A análise curricular é, geralmente, o primeiro passo da triagem e funciona como filtro inicial. A partir das informações fornecidas no currículo, será possível formar uma primeira impressão sobre as qualificações dos candidatos e sua adequação ao perfil da posição para a qual se está selecionando. (FAISSAL, 2009, p. 84)

Segundo Chiavenato (2010, p. 114), os recrutamentos podem ser internos e externos.

- O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.
- O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

Ribeiro (2005, p. 58) informa que o recrutamento interno e externo traz vantagens e desvantagens, tais como:

Vantagens do recrutamento interno:

- É mais rápido.
- É mais barato.
- Oferece oportunidades de crescimento para o “pessoal da casa”.
- Motiva o funcionário aproveitado e, também, os demais funcionários.

Desvantagens do recrutamento interno:

- Impede a “injeção de sangue novo”.
- Não permite renovação de recursos humanos.
- Não permite absorção do *know-how* de empresas concorrentes ou outras empresas.
- Nem sempre você encontra pessoas realmente em condições de assumir as novas funções.

Vantagens do recrutamento externo:

- Traz “sangue novo”.
- Renova e enriquece os recursos humanos da empresa.
- Aproveita pessoal já desenvolvido por outras empresas.

Desvantagens do recrutamento externo:

- É mais demorado.
- É mais caro.
- O conhecimento sobre o candidato é menor.
- Desmotiva o candidato interno.

As principais técnicas de recrutamento são: currículos; anúncios em jornais e revistas; faixas e panfletos; consulta aos arquivos de candidatos; recrutamento virtual; agências de recrutamento; contatos com escolas, universidades e associações; cartazes ou anúncios em locais visíveis e apresentação de candidatos por indicação de funcionários.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada para a pesquisa desse trabalho iniciou-se através da coleta de dados, onde, segundo o autor, trata-se da “Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos”. (MARCONI, 2009, p. 167)

A pesquisa foi realizada de forma documental através de um questionário elaborado com 20 questões focadas no tema do trabalho e respondido por Daniele Breis, supervisora do RH da Empresa RM Telecom, que fundamenta a pesquisa.

“A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. (MARCONI, 2009, p. 176)

Além disso, de acordo com a análise do objetivo deste estudo, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, porque

[...] a pesquisa qualitativa costuma-se ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca numerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise de dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos

quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. (NEVES, 1996, p. 1)

Identificou-se acima o conceito deste tipo de pesquisa, caracterizando a sua forma de abordagem.

4 PESQUISA DE CAMPO

Realizamos a pesquisa documental com a supervisora de RH Daniele Breis, da empresa RM Telecomunicações, que nos informou, através de 20 questionamentos, as funções do RH referentes ao desenvolvimento de pessoas e aos meios de recrutamento e seleção dos candidatos. Ela acredita que não existe um modelo ideal de gestão de pessoas, pois o que pode funcionar para um determinado gestor pode não funcionar para outro.

A empresa na qual trabalha é de âmbito nacional, tudo é definido pelo corporativo, havendo em alguns casos a falta de assistência para desenvolver e treinar pessoas. Daniele informa ter muitos projetos, mas ainda não foram colocados em prática, e outros negados por motivo de falta de orçamento.

Perguntamos, na primeira questão, qual o principal desafio dos gestores de recursos humanos, se é fazer uma gestão que possibilite atingir os objetivos da organização e objetivos individuais. Ela nos informou que o essencial seria que os dois objetivos pudessem ser atingidos, porém nem sempre são os mesmos, o que pode dificultar o papel do RH, pois ela tem que olhar o lado do colaborador, do indivíduo, mas também tem que pensar como empresa. Por isso ela acredita que sim, esse é o principal desafio.

Na questão 4 foi solicitado quais são as técnicas utilizadas para obter informações e avaliar o comportamento profissional do funcionário. Ela respondeu que o funcionário

é avaliado desde a primeira ligação para a participação do processo seletivo. Quando já está atuando na organização, os colegas e o supervisor podem auxiliar avaliando-o durante as atividades. *Feedbacks* devem ser constantes para melhor avaliação.

Informamos, na questão 8, que o processo de Provisão ocupa-se com o planejamento, recrutamento e seleção de pessoas. E perguntamos de que forma é realizado esse processo para definir quem trabalha na organização. Daniele informou que na RM este trabalho não é feito pelo RH da filial, por isso ela não tem como trazer este exemplo. Porém, de acordo com as suas experiências em outros locais, é verificado, mediante demanda de trabalho e capacidade de realização, se são necessárias mais pessoas ou não para desenvolver determinada atividade e se a empresa tem condições de arcar com o custo de uma nova contratação. Na seleção, o RH deve levar em consideração as atividades desenvolvidas, quais os pré-requisitos para aquela função, quem será o gestor e sua maneira de trabalho e se a pessoa está dentro do que é esperado para ocupar tal cargo.

Ao analisarmos as questões informadas acima, percebe-se que não se trata do tamanho da organização. Se não houver um setor (em se tratando de matriz e/ou filial) bem definido de gestão de pessoas para cuidar da provisão, planejamento e desenvolvimento dos colaboradores, as carências existirão, mesmo sendo esta de grande porte.

5 CONCLUSÃO

Acompanhamos a grande evolução que houve no setor de RH desde a década de 90 até os dias atuais. A maior mudança foi no conceito do nome da área, tornando-se "Gestão de Pessoas". As denominações foram tantas, mas o conceito final é o mesmo: a valorização do desenvolvimento do principal

capital da empresa, o capital humano.

As empresas conseguiram entender que somente cuidando do seu maior patrimônio, que são as pessoas, é que podem atingir a excelência em seus negócios. Muitas empresas adotaram essa gestão, outras ainda resistem.

Um dos pontos relevantes neste trabalho é o desenvolvimento das pessoas na organização. Não basta apenas recrutar e selecionar alguém para ocupar algum cargo. O desenvolvimento/planejamento de pessoas é muito importante na formação dos profissionais que já trabalham na organização ou dos que ainda entrarão. Esse é o ponto principal.

Empresas que já conhecem o segredo do sucesso, ou seja, que são as pessoas que formam a organização, investem em seu capital humano, contribuindo com oportunidades de crescimento, valorização, capacitação e bem-estar de todos.

Empresas de grande porte ou contrato acabam se esquecendo de investir no desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores, impedindo-os do crescimento na organização. Muitos se desligam da empresa por não haver expectativas de promoção e qualificação.

Esse é um dos motivos para existir tanta rotatividade. Se na empresa onde trabalham não são enriquecidos através de treinamento e valorização, acabam procurando outra organização que lhes ofereça o que de fato necessitam: o desenvolvimento do capital humano.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia da C. Furtado de; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa de. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos**: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional. São Paulo: Textonovo, 2002.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa qualitativa**: características, uso e possibilidades. Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, v. 1, nº 3, 2º sem./1996.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

VOCÊ S/A/EXAME. **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril, Edição especial 2010.

APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA

1 – O principal desafio dos gestores de Recursos Humanos é fazer uma gestão que possibilite atingir os objetivos da organização e objetivos individuais?

R.: Essencial seria que os dois objetivos pudessem ser atingidos, porém nem sempre esses são os mesmos, o que pode dificultar o papel do RH. Temos que olhar o lado do colaborador, indivíduo, mas também temos que pensar como empresa. Por isso acredito que sim, esse é o principal desafio.

2 – Quando se trata de gestão de pessoas, qual o modelo ideal?

R.: Não acredito que exista modelo ideal. Algo que funcione para um determinado gestor pode não funcionar para outro. Tudo depende da cultura da empresa, objetivos desta, de que maneira a gestão é mais valorizada do que a prática em si etc.

3 – Quais os conceitos que devemos conhecer para uma boa administração de Recursos Humanos?

R.: É importante termos conhecimento sobre habilidades e competências, grupos e equipes, conhecimento de gestão, porém talvez não seja o necessário.

4 – Quais são as técnicas utilizadas para obter informações e avaliar o comportamento profissional do funcionário?

R.: O funcionário é avaliado desde a primeira ligação para a participação do processo seletivo. Quando já atuando conosco, os colegas e supervisor podem nos auxiliar avaliando o mesmo durante as atividades. *Feedbacks* devem ser constantes para melhor avaliação.

5 – Quais são os maiores desafios da Gestão de Recursos Humanos?

6 – A administração de Recursos Humanos deve conhecer os planos de negócio da organização?

R.: Sim. Devemos estar alinhados com todas as áreas e ter em mente as metas das mesmas.

7 – O planejamento estratégico de Recursos Humanos tem como metas o alcance das necessidades da organização?

R.: Sim. Mas devemos deixar claro que nas metas da organização devemos ter contemplado o bem-estar dos funcionários.

8 – O processo de Provisão ocupa-se com o Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas. De que forma é realizado esse processo para definir quem trabalha na organização? Quais os critérios de seleção são de fato enfatizados?

R.: Na RM não é feito pelo RH da filial, por isso não tenho como trazer este exemplo. Porém, de acordo com minhas experiências em outros locais, é verificado mediante demanda de trabalho e capacidade de realização se são necessárias mais pessoas ou não para desenvolver determinada atividade e se a empresa tem condições de arcar com o custo de uma nova contratação. Na seleção devemos levar em consideração as atividades envolvidas, quais os pré-requisitos para aquela função, quem será o gestor e sua maneira de trabalho e se a pessoa está dentro do que é esperado para ocupar tal cargo.

9 – O processo de Desenvolvimento tem como objetivo habilitar as pessoas para galgarem cargos mais qualificados que os cargos que ocupam no presente. De que forma a empresa monitora esse processo?

R.: Hoje não temos uma área de desenvolvimento atuante. Porém, pensando em programas internos para desenvolvimento, podemos pensar que o acompanhamento é essencial para identificarmos possíveis candidatos internos. Nestes casos, como estamos falando de uma empresa de grande porte e não temos acesso e contato próximo com grande parte dos funcionários, os supervisores são nossos apoios.

10 – As instituições estabelecem melhor controle para dirigir o comportamento de seus integrantes determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado. Quais os meios de controle mais comuns utilizados na empresa para esse tipo de controle?

R.: Desde o momento que entram na empresa, tenta-se mostrar a cultura, missão e os valores da instituição para que estes possam saber como é nossa maneira de trabalho e nossos objetivos, e, conseqüentemente, o que é permitido e o que não é. Nossas ações como empresa devem fazer com que tais conceitos sejam colocados em prática para que eles possam se espelhar e seguir. Quando não estão em conformidade, faz-se *feedback*, ou solicita-se novo treinamento, mas se infelizmente persistir, temos que solicitar medidas disciplinares ou, dependendo da gravidade, um possível desligamento.

11 – Quais as oportunidades e benefícios que a área de Recursos Humanos da empresa trabalha para valorizar, desenvolver e reter os seus talentos?

R.: Na RM procuramos trabalhar com processo de seleção interna para tentarmos valorizar os funcionários que aqui estão. Porém, nem sempre isso é suficiente.

12 – Para prover a organização de pessoas talentosas é necessário um planejamento cuidadoso de recrutamento. De que forma a empresa realiza esse recrutamento?

R: O recrutamento é feito baseado na descrição do cargo e na área que está solicitando o candidato. Temos alguns parceiros para fazermos o processo de divulgação e, quando os currículos nos são encaminhados, estes passam pelo processo de avaliação.

13 – Quais os canais de comunicação que são utilizados para a divulgação das vagas?

R.: Jornais, rádios, SINE, faixas e panfletos, *sites*.

14 – Quais as vantagens do recrutamento interno?

R.: Temos a questão da valorização do colaborador e incentivo para que continue se especializando, a facilidade de treinamento, retenção da mão de obra e motivação para o trabalho. Geralmente é mais fácil para o RH realizar a contratação de um candidato externo para vagas que exijam menos conhecimentos.

15 – Quais as desvantagens do recrutamento interno?

R.: O RH deve saber conduzir um recrutamento interno e saber dar o *feedback*, pois isto pode gerar desconforto nas pessoas não selecionadas.

16 – A empresa realiza algum tipo de investimento em treinamento para qualificar seus funcionários?

R.: No momento, somente os que estão em contrato.

17 - Esse tipo de investimento em treinamento, em qualificação, tem algum retorno ou reflexo na empresa? Quais?

18 – O que de fato faz com que um candidato seja desclassificado de imediato?

R: Comportamento.

19 – É comum empresas de pequeno e médio porte não se preocuparem com a gestão de pessoas. A empresa RM Telecom, por se tratar de uma empresa de grande porte, possui essa preocupação?

R.: Tentamos, mas muitos dos projetos ainda não foram colocados em prática.

