

# ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: administrando pessoas

## Human resources management: managing teams

Luciano Gilberto de Oliveira<sup>1</sup>

Andréia Teixeira<sup>1</sup>

**Resumo:** De forma clara e objetiva, o artigo sobre a Administração de Recursos Humanos foi elaborado com o intuito de esclarecer fatos simples do cotidiano do Departamento de Recursos Humanos. Sobre isto foram elaborados temas como recrutamento e seleção, bem como treinamento e competência, quais as suas ligações com o meio interno e externo da organização, suas etapas, e o que estes ciclos, se bem dirigidos, trarão como resultados para a organização, métodos utilizados por cada etapa, enfim, seu grau de importância para o conjunto organização/colaborador na busca pela excelência, almejando realizar objetivos e alcançando metas, como um todo.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Seleção. Treinamento. Excelência.

**Abstract:** In a clear and objective way, the Human Resource Management was developed in order to clarify simple daily facts of the Human Resources Department, about this, themes as recruitment and selection were developed, as well as training and competence, their links to internal and external environment of the organization, their stages, and what these well-directed cycles will bring as results for the organization, methods used by each step, and at long last their level of importance to the organization/employees in the pursuit of excellence, aiming to accomplish goals and reaching goals as a whole.

**Keywords:** Recruitment. Selection. Training. Excellence.

### Introdução

Dentro do âmbito organizacional, o gestor de Recursos Humanos necessita adquirir habilidades, tendo como propósito as mais diversas situações, que ao longo do tempo virão a acontecer, exigindo deste: determinação, competência e conhecimentos, pois, um ambiente organizacional está sempre propenso a mudanças, tanto em nível interno, como externo.

Não devemos deixar de salientar que é através dos Processos de Recursos Humanos que se faz possível atrair, bem como criar e desenvolver talentos, talentos estes que se distribuem nos mais variados campos. Desenvolver pessoas requer talento, experiência, visão e muito desprendimento do gestor, e isso inclui disciplina e organização.

Para tanto, os Recursos Humanos necessitam buscar pessoas não só com o interesse de trabalhar em troca de salário, mas, sim, pessoas com aptidões para desenvolver e desempenhar funções específicas dentro da organização, e a partir desse conjunto de necessidades é de grande valia a escolha de pessoas adequadas e engajadas, e para isso, é importante destacar: cargos e salários satisfatórios baseando-se num recrutamento e seleção a fim de atender aos objetivos da empresa, por fim, o aperfeiçoamento através de treinamentos e qualificação pessoal, e é com estes propósitos e afins que está presente nas organizações o Departamento de Recursos Humanos.

### Recursos humanos

Basicamente, Recursos Humanos ou Departamento de Recursos Humanos foram estruturados dentro da organização com o intuito de facilitar a inclusão de pessoas habilitadas,

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: <www.uniasselvi.com.br>.

---

com fins de exercerem cargos, e que para isto estejam realmente habilitadas, além de buscarem pessoas competentes e que realmente sejam seus perfis os mais compatíveis com a necessidade da organização.

O Departamento de Recursos Humanos também busca a socialização e a ambientalização do empregado com seus colegas e com a própria organização. Buscando esta integração, o Departamento de Recursos Humanos objetiva a realização de metas por parte da organização, como um todo (empresa e funcionários).

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 10)

[...] é de responsabilidade da área de RH tornar-se um efetivo instrumento de integração organizacional. Como é sabido, o sistema de RH constitui-se em um dos recursos da empresa para atingir seus fins. Na prática, o setor de RH funciona como se fosse uma agência prestadora de serviços especializados para toda a empresa.

O Departamento de Recursos Humanos exerce um papel de grande importância e de fundamental necessidade dentro de uma organização, além de promover o desenvolvimento do capital humano, ele diagnostica elementos prejudiciais ao bom andamento da organização, monitorando-as com o propósito de solucionar e eliminar problemas que possam vir a prejudicá-la, levando-a ao fracasso, eliminando-a do mercado.

Salienta Costa (2012, p. 13) que a Administração de Recursos Humanos “[...] tem como função ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos. O RH executará diagnósticos para monitorar as forças e fraquezas das organizações”.

## **Cargos e salários**

### **Cargos**

Neves et al. (2008, p. 125) falam que “um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separados e distintos dos demais cargos”.

Um dos primeiros passos a serem tomados no que se trata da criação de uma nova organização ou até mesmo remanejamento e reestruturação organizacional, é o planejamento de cargos.

O planejamento de cargos e salários precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica [...]. [...] ao longo do tempo, diversos cargos sofreram alterações de conteúdo e/ou valor, alguns foram extintos enquanto outros foram criados. Tivemos empresas que ampliaram e outras que desinvestiram ou descontinuaram áreas de serviço ou órgãos. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 19).

Ou seja, conforme o tempo passa, o mercado vai forçando a organização a mudanças significativas, avanços tecnológicos, novos conhecimentos, levando-a a um constante e incessável replanejamento e reorganização.

Obviamente, não poderia ser diferente com o que diz respeito aos cargos dispostos na organização. Por constante alteração no decorrer do tempo, as organizações se viram obrigadas a reinventar da forma mais adequada, foram alterando cargos já existentes, bem como elaborando o novo.

Contudo, não devemos deixar de ressaltar que para que ocorra uma transição harmoniosa e adequada, não gerando desastre voltado à falência da organização, o Departamento de Recursos

---

Humanos deverá atentar para as suas reais necessidades, levando em consideração o ambiente em que está inserida, evitando erros comuns por falta de experiência e um bom planejamento. Elaborar e classificar cargos são dois excelentes métodos para um planejamento eficaz, pois com ele, pode-se dar início à descrição do cargo propriamente dito bem como ampliar o salário a ser agregado a este, da mesma forma que poderá também estabelecer critérios para o cargo.

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 10), “Classificar cargos é um processo composto de várias etapas tendo início na descrição e no salário do cargo. Com a descrição de cargo, o analista vai estar em condições de realizar a análise e estabelecer os requisitos mínimos de cargo [...]”.

Deve-se levar também em consideração que ao elaborar um plano de cargos – estabelecendo funções, tarefas, atributos e propriamente dito o cargo – a empresa deverá atentar a necessidade de constituir salários adequados ao cargo requisitado, e isto deverá gerar um crescente aumento de custo.

Tarefa: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a **atividade atribuída a cargos simples e repetitivos** (cargos de horista e operários). Atribuição: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a **atividade atribuída a cargos mais diferenciados** (cargos de mensalistas ou administrativos). Função: **é o conjunto de tarefas (cargos horistas) ou de atribuições (cargos administrativos) exercida de maneira sistemática ou reiterada (repetitiva) por um ocupante de cargo**. Cargo: **é um conjunto de funções** com uma posição definida na estrutura organizacional. A posição define as relações entre o cargo e os demais outros cargos da organização. (NEVES et. al., 2008, p. 1, grifos do autor).

## Salários

Como diz Neves et. al. (2008, p. 3, grifos do autor)

De um lado a empresa necessita manter **salários competitivos** para **atrair pessoas capacitadas** em seus quadros de pessoal. De outro lado, **os salários** representam parcela significativa nos **custos da empresa**. Recompensas pagas ao funcionário motivado pela aplicação deste como mão de obra, exercendo funções na qual foi efetivado pela empresa.

A busca por um salário digno e adequado é motivada por um melhor estilo de vida, pois se sabe que o ser humano é movido pela necessidade de uma vida estável, possuir do bom e do melhor, pois, quem tem um excelente salário se vê favorecido por ter também uma excelente casa, uma vida social de um *status* no mínimo desejável.

[...] essa remuneração afeta nossas vidas sob pelo menos três aspectos: econômico, social e psicológico. Econômico porque afeta nosso poder de compra (poder aquisitivo) e toda a economia local; social porque ele determina nosso *status* através do estilo de vida que essa remuneração proporciona à nossa família e psicológico porque proporciona o sentimento de satisfação ou frustração com relação à estrutura de nossos objetivos ou nossas necessidades – fonte de prestígio e, conseqüentemente, precursor da autoestima. (COSTA, 2012, p. 65).

É preciso estar ciente que, para que o funcionário desempenhe de uma forma mais valorosa suas funções, não deverá apenas contar só com o seu salário, e sim, com benefícios agregados a este como recompensas pelo bom desempenho, bem como por bonificações por

---

metas e objetivos alcançados e também por baixo desperdício, gerando com isso baixo custo de matéria-prima para a organização. Salienta-se que estes valores a serem pagos ao funcionário pela organização, são incorporados ao valor do produto final, fato este que acarretará retorno financeiro à empresa em um determinado espaço de tempo.

A forma a serem pagos estes salários ao empregado por conta de sua prestação de serviço é efetuada de várias maneiras, desde que seja devidamente documentado para que não haja perdas em sentido algum tanto para o empregado, como para o empregador, salientando-se que ficará a cargo do empregador o tipo de salário e a forma a serem pagos estes honorários.

Os tipos de salários dividem-se em: \* salário por unidade de tempo: é pago de acordo com o tempo que a pessoa fica à disposição da empresa, e a unidade de tempo pode ser dimensionada em horas, semanas, quinzenas ou mais; \* salário por resultado: refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas pela pessoa. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados); \* salário por tarefa: é uma fusão dos dois tipos anteriores. A pessoa está sujeita a uma jornada de trabalho e, ao mesmo tempo, a um salário que é determinado pela quantidade de peças produzidas. (CHIAVENATO, 2005 apud COSTA, 2012, p. 65).

Faz-se necessário deixar registrado que nenhum empregador poderá pagar ao seu funcionário a título de salário, valor menor que o estipulado pela lei criada para trabalhadores, desde que estes estejam registrados de acordo com a CLT.

### **Recrutando pessoas**

Dentro da organização, seja por motivo de demissões ou por aumento na demanda ou abertura de novas vagas, independente do setor, ramo ou atividade, bem como sendo: administrativo, executivo ou operacional, se faz por meio do recrutamento a apresentação de candidatos para suprir esta necessidade, apresentação feita por meio de recrutamento de pessoas. Pessoas com aptidões e formação profissional condizente com a função a realizar na empresa. Habilidade e conhecimento são requisitos indispensáveis para que o candidato esteja hábil para o próximo passo pós-recrutamento, a seleção.

Exercendo a função intermediadora entre o candidato e a empresa, está posicionado o recrutador. É dele a missão de coletar dados provenientes do candidato, dados estes que possibilitem ao recrutador ver se realmente o candidato está potencialmente qualificado para atender às necessidades da empresa, podendo assim ser um futuro integrante do quadro funcional.

O candidato, ao se apresentar para o recrutamento, deve estar consciente das reais possibilidades de vir a ser escolhido em razão dos conhecimentos e habilidades que possui; portanto, precisa manter a confiança na escolha que o processo de recrutamento há de apontar. Já o recrutador, tem a elevada e significativa responsabilidade de examinar os dados e as informações pertinentes a cada candidato, cujo objetivo é o de encaminhar para a fase seguinte aqueles que possuem realmente condições de atender às expectativas organizacionais. (CARVALHO; GOMES; SERAFIM, 2012, p. 2012).

Existem também, dois tipos de recrutamento, o interno e o externo, o recrutamento interno visa candidatos que já atuam na organização, tendo o intuito de realocá-los ou também promovê-los, já o recrutamento externo visa os candidatos que estão no mercado, dispostos a serem submetidos ao processo de recrutamento da organização.

As diferenças entre recrutamento interno e externo são as seguintes (CHIAVENATO, 2005 apud COSTA, 2012, p. 23):

**Quadro 1.** As diferenças entre recrutamento interno e externo

RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.	Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização.
Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização.	Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos.
Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por teste de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho.	Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.
As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.	As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado cujos candidatos podem disputá-las.

Fonte: Chiavenato (2008, p. 118)

São inúmeras as formas utilizadas pelas organizações para atrair candidatos, recrutar pessoas. Se tratando da busca por um candidato para pleitear uma vaga, várias técnicas podem ser realizadas, sabendo que trarão resultados positivos, além do quê, é visto o elevado grau perceptível por parte do futuro candidato no que se trata da busca de um bom emprego.

### **Selecionando pessoas**

Após o primeiro passo ter sido executado, que foi o recrutamento, vem o próximo, o de seleção. A elaboração de um processo de seleção eficaz se faz determinante tendo em vista as verdadeiras necessidades da organização, ato este que poderá ser executado pelo processo de análise por competência, exigida para cada função, uma vaga de um cargo na qual foi preenchida com êxito, é a resposta de uma seleção bem elaborada e aplicada por seu recrutador.

Para tornar o processo de seleção mais eficiente, é preponderante especificar as reais necessidades da organização e seus departamentos. Uma das formas de levantar as necessidades específicas da organização é por intermédio da análise de cargos. Um processo de análise constante vai atualizar as competências necessárias para cada função (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs). Assim, os gerentes podem utilizar métodos de seleção como: entrevistas; referências; testes psicológicos e outros para medir os CHAs referentes às competências necessárias para a organização. (COSTA, 2012, p. 27).

Algumas técnicas frequentemente utilizadas para a seleção de candidatos são a entrevista de seleção, testes de conhecimentos, testes psicológicos, testes de personalidade e testes de

---

simulação, pois estes testes determinarão com maior êxito o profissional com maior qualificação para exercer a função ou funções da qual a empresa predispõe na vaga a ser exercida.

Para absorver toda essa demanda necessária para que ocorra essa eficiência, vemos a real necessidade que o responsável pela seleção deve ter no que diz respeito a conhecimentos no mínimo suficientes sobre o processo, para que sejam atendidos todos os requisitos e necessidades da organização. E também que este saiba lidar com a fragilidade criada aos candidatos não selecionados, de modo que estes não se sintam incapacitados para atuarem em outras atividades, pois apenas não possuem o perfil que a empresa deseja para a vaga a ser ocupada naquele momento específico.

Faz parte da Seleção de Pessoas – no que diz respeito ao candidato – pôr à prova seus conhecimentos, habilidades e aptidões, devendo-se levar em consideração que os testes de seleção deverão sempre ser elaborados em conformidade com as reais necessidades exigidas pelo cargo, devendo-se observar que, quando existirem candidatos e estes já fazem parte do quadro funcional da organização, ou seja, existe um interesse por parte destes em promoções, estes também deverão realizar os testes. Devem fazer parte deste grupo de candidatos, sendo assim tratados de igual valor, não devendo ter preferências por já fazerem parte da empresa.

A seguir, estão alguns parâmetros para a elaboração de um teste de seleção, como nos diz Carvalho, Gomes e Serafim (2012, p. 135).

**Quadro 2.** Teste de seleção de pessoas

Testes de conhecimentos (gerais e específicos)
Testes escritos
Respostas livres
Respostas dirigidas
Testes orais
Testes práticos
Réplicas
Miméticas
Analógicas

---

Testes psicológicos

Testes de aptidões mentais

Testes de visualização ou percepção espacial

Testes das mãos

Testes das bandeiras

Testes das áreas

Testes de relações verbais

Testes de fluência oral

Testes de facilidade para lidar com números

Testes de memorização

Testes de indução

Testes de percepção de detalhes

Testes das aptidões mecânicas

Teste de Bennett

Testes de aptidões psicomotoras

Tipos de testes psicomotores

Escolha do tempo de reação

Tempo de reação

Reação dos movimentos dos membros

Rapidez punhos-dedos

Destreza digital

Destreza manual

Controle de ritmo

Precisão de controle

Teste de pontuação

Teste de recorte de figuras

Teste de perfurar pontos ou círculos

Testes de aptidões visuais

Acuidade visual

Percepção de profundidade

Discriminação das cores

---

Testes de personalidade

Testes projetivos

Teste de borrões de tinta, de Rorschach

Teste de Apercepção Temática (TAT)

Psicodiagnóstico Miocinético (Teste PMK)

Inventários de personalidade

Fonte: Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 135-136)

---

## Entrevistando pessoas

Tida como um vital instrumento de seleção, a entrevista é feita por meio de uma conversa entre o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos e o candidato. Tem como principal objetivo um melhor conhecimento deste, além de servir, é claro, como um complemento dos testes aplicados, levando à tomada de decisões por parte do Recursos Humanos. Torna o candidato apto ou inapto à vaga, ou seja, disponível ou não para uma possível admissão, por consequência, uma primeira interação deste com a empresa. Deve-se ter consciência de que é nesta etapa que se obtêm com maior aprofundamento conhecimentos com relação ao candidato, que nos testes, muitas vezes, não são perceptíveis. Também, nessa etapa, pode-se observar a aparência, postura, expressão corporal, comunicação verbal, entre outras.

Dessa maneira, a seleção, como parte integrante do sistema de Recursos Humanos, procura visualizar simultaneamente o mercado de trabalho, o candidato e a empresa, com a intenção de identificar exigências que atendam às necessidades gerais das partes envolvidas. A ligação entre a empresa e o mercado de trabalho é realizada pelo órgão de seleção de pessoas via recrutamento. (CARVALHO; GOMES; SERAFIM, 2012, p. 160).

## Treinando pessoas

Várias são as fases de um candidato em potencial, desde a entrega do currículo propriamente dito, até a sua admissão na empresa na qual optou por pleitear uma vaga disponível, recrutamento e seleção foram as primeiras, e após estes, para caracterizar a admissão, se faz necessário um teste de saúde, e dependendo do ramo de atividade a ser exercido, exames de saúde com caráter minucioso, com a intenção de não haver riscos futuros, nem para o funcionário admitido, nem para a organização.

Após exames realizados e constatado a total aptidão, o mais novo integrante do quadro funcional, ou integrantes, passarão por uma última etapa, no que se refere à aptidão funcional: o treinamento.

A autonomia do pessoal e a constituição de equipes autogerenciáveis, com remunerações e incentivos adequados, requerem pessoas não só com delegação para agir, mas com qualificações para melhorar os produtos e processos. Conseqüentemente, uma parte integral desse conjunto de medidas é o treinamento e o desenvolvimento de habilidades para capacitar as pessoas para exercer bem os papéis que lhes cabem. É preciso montar um plano de aproveitamento desse pessoal, de modo que eles tenham um trabalho à altura do desenvolvimento que receberam, isto é, que tenham condições de empregar suas habilidades. (KARKOTLI; KARKOTLI; ROCHA, 2008, p. 40).

O que nos leva hoje a uma capacitação, através do treinamento, são os ambientes instáveis, a competição no ambiente tanto interno quanto externo. A velocidade na qual o mercado vai evoluindo, modernizando. Isto faz com que o treinamento seja um item indispensável nos Recursos Humanos, bem como ao próprio indivíduo, para este, aumento de sua capacidade e adaptação a mudanças.

Modernamente, o treinamento é considerado uma maneira de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, com o intuito de contribuir mais para o bom desempenho da organização e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte lucrativa, pois permite que o colaborador contribua para os resultados do negócio. O treinamento, portanto, é

---

uma maneira eficaz de adicionar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações. (COSTA, 2012, p. 133).

Contudo, para que um treinamento se torne eficaz, é necessário ter em mente os objetivos a serem almejados pela organização com relação ao treinado para que isso ocorra de uma forma desejável. Devem ser analisados alguns parâmetros antes de iniciar qualquer tipo de treinamento, traçando critérios como: quem treinar; como treinar; no que treinar; quem será o treinador; e que momento deverá ser treinado, pois o foco do treinamento conforme Costa (2012, p. 141), “É promover o autodesenvolvimento dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais”. Ou seja, que isso ocorra com o mesmo êxito, os objetivos do desenvolvimento sejam atingidos. Deve-se também atentar para o seguinte, como relata Carvalho, Gomes e Serafim, (2012, p. 186). “– ‘o que’ será transmitido no processo de treinamento (conteúdo programático); – ‘quem’ receberá o treinamento (cliente-tipo); – ‘quando’ ocorrerá o treinamento (época); – ‘onde’ será o treinamento (local); – ‘como’ se processará o treinamento (metodologia)”.

### **Competência e pessoas**

Por força de diversas formas de pressão do meio ambiente, atuando sobre organizações que produzem e prestam serviços, para apresentarem melhores padrões de qualidade e menores preços, surgiu a necessidade de se encontrarem maneiras e meios de se maximizar o desempenho dos profissionais, das equipes, das lideranças. Dentre outras soluções buscadas, duas se destacam como fundamentais: a) melhorar a utilização do potencial humano, o que significa identificar e desenvolver competências e habilidades; b) melhorar a eficácia (competência) organizacional e de gestão de recursos humanos. (RESENDE, 2000 apud KARKOTLI; KARKOTLI; ROCHA, 2008, p. 106).

Competência refere-se às qualificações que o indivíduo deve possuir para que possa realizar as mais diversas tarefas, com maior grau de desempenho e precisão. Se unirmos conhecimento e habilidade podemos dizer que este está devidamente apto para desempenhar funções com competência. Muitos possuem um grau elevado, enquanto outros, abaixo do que é necessário como requisito para determinadas funções dentro da organização. Mas isso não quer dizer que a pessoa é um ser ignorante, mas apenas que não tem condições o suficiente no grau de qualificação e/ou competência para atender aos requisitos mínimos na função requerida. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 326) relatam que “o gestor precisa identificar quais as competências que seus colaboradores possuem e quais aquelas que têm necessidade de acrescentar, ampliar e desenvolver, de modo a poder atender às pretensões da empresa”. É com este ponto de vista que possuem os mais diversos cargos na organização, quanto mais elevado o cargo (presidente, diretor, gerente, gestor, etc.) maior será a competência exigida a este.

Muitas das organizações procuram contratar pessoas que buscam o autoconhecimento, que possuam o interesse em desenvolver-se profissionalmente, adquirirem habilidades e experiências para que com isso busquem desafios, acrescentando em si melhoria e talentos ímpares.

### **Considerações finais**

Através de informações obtidas e colhidas de excelentes fontes, vemos qual é o potencial em grau de importância que um gestor em Recursos Humanos, bem como seus comandados, ou seja, sua equipe possui, pois é a partir de informações colhidas nos mais diversos setores da organização que este importante setor se prepara, física e emocionalmente para atender à

---

demanda de pessoas, suas necessidades no que se diz respeito a capital humano.

Muitas destas organizações buscam funcionários com alto grau de conhecimento, e também muitas vezes qualificar seus colaboradores a fim de os alocar de acordo com o que a função exige. Neste quesito, entram em cena os profissionais de Recursos Humanos, um grupo visionário que busca em seus associados ou em pessoas do ambiente externo o melhor deles, pessoas competentes e qualificadas e com ambições, dando uma maior qualidade ao quadro funcional, gerando bons resultados para a organização.

Mas para chegar a esta excelência, possuem passos a serem dados, começando com a abertura de vagas, seguindo de um bom recrutamento e, após a realização deste vem o momento em que os recrutados passarão por uma seleção, uma peneira, na qual só os mais qualificados poderão passar. E, por fim, após estes estágios para aqueles que foram suficientes, sendo com isso selecionados, um treinamento, qualificando-os de uma forma mais específica, para um maior desempenho dentro daquilo que foi proposto pela organização.

Líderes e liderados qualificados, competentes e visionários, é isso que as organizações buscam através dos Recursos Humanos.

“Recrutar os bons, para entre eles selecionar os melhores, é a palavra de ordem, onde e quando a eficiência constitui o objetivo a atingir” (Tomaz de Vilanov Monteiro Lopes).

## Referências

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, Jorge André Santos da. **Processos de recursos humanos**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

KARKOTLI, Ana Paula Balbuena; KARKOTLI, Gilson Rihan; ROCHA, Rudmar Antunes da. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Camões, 2008.

NEVES, Pedro Marcio Xavier et al. **Gestão de recursos humanos**. Curitiba: Camões, 2008.

---

Artigo recebido em 15/06/15. Aceito em 17/08/15.