

ANÁLISE DOS MECANISMOS DE CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA NAS EMPRESAS DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS EM DOM PEDRITO/RS

ANALYSIS OF WORK HAND CONTRACTING MECHANISMS IN MACHINERY AND AGRICULTURAL IMPLEMENT COMPANIES IN DOM PEDRITO/RS

Osmar Manoel Nunes

Doutor em Desenvolvimento Regional
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)
Dom Pedrito, RS, Brasil
osmarnunes@unipampa.edu.br

Eliane de Rosso Veber

Tecnóloga em Agronegócios
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)
Dom Pedrito, RS, Brasil
elianeveber@yahoo.com.br

* **Recebido em: 01/06/2017**

* **Aceito em: 28/07/2017**

RESUMO

Existe no setor de máquinas e implementos agrícolas uma carência de estudos sobre recrutamento e seleção de pessoas, sendo que este setor é importante para a economia brasileira e na geração de emprego e renda. Esta pesquisa objetivou conhecer os mecanismos de contratação de mão de obra em empresas agrícolas em Dom Pedrito/RS. A metodologia utilizada foi à pesquisa qualitativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, entrevista. Descobriu-se que a forma de recrutamento na maioria das empresas pesquisadas é mista. Em relação ao nível de qualificação, as empresas contratam colaboradores qualificados dependendo do setor, menos no setor de pós-vendas (serviços), o grau de escolaridade é na maioria o 2º grau. Conclui-se que, cada empresa possui suas próprias práticas de políticas internas de contratação de mão de obra, apresentando uma heterogeneidade, os gestores utilizam os mecanismos que consideram corretos para aquela situação, excetuam empresas que possuem filiais em Dom Pedrito/RS, em que os mecanismos de contratação de mão de obra são um pouco diferentes, pois o candidato passa por uma entrevista que já é previamente estipulada para todas as filiais e se for selecionado é transferido para terminar na matriz a contratação final, mas no geral seguem o mesmo perfil de contratação.

Palavras-Chave: Agronegócio; Qualificação; Recrutamento; Seleção.

ABSTRACT

There is a lack of studies on the recruitment and selection of people in the agricultural machinery and implements sector, and this sector is important for the Brazilian economy and for the generation of employment and income. This research aimed to know the mechanisms of hiring of labor in agricultural enterprises in Dom Pedrito/RS. The methodology used was qualitative research, bibliographical research, field research, interview. It has been found that the form of recruitment in most of the companies surveyed is mixed. Regarding the level of

qualification, companies hire qualified collaborators depending on the sector, less in the after-sales (services) sector, the degree of education is mostly the second degree. It is concluded that, each company has its own practices of internal politics of hiring of labor, presenting a heterogeneity, the managers use the mechanisms that consider correct for that situation, except companies that have branches in Dom Pedrito/RS, in which The mechanisms of hiring of labor are somewhat different, since the candidate goes through an interview that is already stipulated previously for all the subsidiaries and if it is selected it is transferred to finish in the matrix the final hiring, but in general they follow the same profile Of hiring.

Keywords: Agribusiness; Recruitment; Selection.

1. INTRODUÇÃO

Os processos de recrutamento e seleção fazem parte da rotina de contratação na maioria das empresas e devem andar em harmonia com os resultados almejados. Muitas empresas nos dias atuais não costumam utilizar técnicas de recrutamento, seleção e treinamentos adequados nas suas contratações. O processo de recrutamento e seleção visa buscar no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adéquam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa.

A contratação de mão de obra qualificada transformou-se em um desafio para as empresas no agronegócio que é o ramo que absorve grande número de trabalhadores em um mercado de trabalho cada vez mais amplo e exigente, e mercado por forte crise econômica em todo o mundo, as empresas procuram mão de obra melhor preparada, onde o capital humano e o resultado de seu trabalho são elementos fundamentais para as empresas atingirem os seus objetivos.

O problema de pesquisa do referido trabalho é: “Quais são os mecanismos utilizados na contratação da mão de obra nas empresas de máquinas e implementos agrícolas no município de Dom Pedrito /RS?”. O objetivo geral é analisar os mecanismos de recrutamento e seleção de mão de obra utilizados nas empresas de máquinas e implementos agrícolas no município de Dom Pedrito/ RS, e seus objetivos específicos são: averiguar como surgem novas vagas de trabalho nas empresas, verificar qual a forma de recrutamento existe em cada empresa, identificar as formas de contratação em relação ao nível de qualificação, analisar a existência de políticas internas de capacitação de colaboradores.

Esta pesquisa é importante para o desenvolvimento do município e sua contribuição será tanto econômica quanto social, pela intensidade da atividade que intervém a expansão da capacidade de mão de obra e servira como diferencial em busca de uma oportunidade de trabalho e geração de renda. Possui um tema ainda pouco estudado como o da mão de obra dentro das empresas de máquinas e implementos agrícolas no município de Dom Preto/RS, pois os estudos que dizem respeito à mão de obra nesta área do agronegócio é geralmente fora das empresas, como operar máquinas e implementos, uma vez que seu resultado interfere diretamente dentro das mesmas e poderá servir de elemento de planejamento.

A metodologia utilizada para realização da pesquisa foi descritiva, dados primários, pesquisa qualitativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, foi realizada uma entrevista através de um questionário com perguntas semiabertas, diretamente aos gestores e proprietários das sete (7) empresas de máquinas e implementos agrícolas de Dom Pedrito/ RS. Coletado os dados foi realizada a seleção, a tabulação e a interpretação dos mesmos.

Sendo assim esta pesquisa visa esclarecer seus objetivos e assim chegar a conclusões que respondam satisfatoriamente aos mesmos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO DO DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de Pessoas nas Empresas

Para Chiavenato (2004), a gestão de pessoas consiste de várias atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar. As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações, pois sem pessoas e organizações a gestão de pessoas provavelmente não existiria.

Segundo Beausay II (2005) é uma das áreas que mais passou por transformações nos últimos anos, especialmente no Brasil. Ela é responsável por organizações bem-sucedidas e suas excelências, e pelo aporte de capital intelectual, que simboliza, mais que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação.

Com a constante evolução tecnológica e a escassez de mão de obra está cada vez mais complexo acompanhar toda essa modificação, pois as empresas tem que se adaptar em modificar suas técnicas para gerir pessoas.

Para Chiavenato (2008, p.5) “sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas, certamente que não, pois uma depende da outra para existir”.

Segundo Beausay II (2005), a qualidade que clientes e empresas desejam resulta do comportamento positivo das pessoas, e a melhor ferramenta para alcançar a excelência qualitativa é a mente humana. Ela interpreta e comanda, propõe melhorias e mudanças. Pessoas diferentes têm habilidades, aptidões, habilidades e talentos diferentes. Gerir pessoas não é sinônimo de controle, padronização. Significa estimular seu envolvimento e seu progresso, o que certamente constitui um dos maiores desafios que todos nós enfrentamos, afinal independentes do tipo de trabalho executado, precisamos do relacionamento interpessoal.

Para Chiavenato (2004), o fator contingencial mais importante do desenho organizacional são as pessoas, o elemento fundamental que impulsiona a organização para a ação. Em resumo as empresas são constituídas de pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e para as pessoas as empresas representam o meio através do qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais.

Segundo Knapik (2008, p. 15),

A área de gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, sua crenças, seus valores, sua missão e visão o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre empresa e colaboradores.

Chiavenato (2004, p. 8) complementa “que as pessoas devem ser visualizadas como parceiras de negócio. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, são o mais importante aporte para as organizações”.

2.2 Recrutamento e Seleção de Colaboradores

O recrutamento e seleção de pessoas é um tema com grande importância para que o índice de rotatividade dos funcionários venha a diminuir, pois as organizações e pessoas convivem em um constante processo de atrair uns aos outros.

O principal objetivo de um recrutamento bem feito para Camargo (1999, p.19) “não é apenas um colocar de um candidato que vai render mais para a empresa. É muito mais que isso. Trata-se de preencher uma vaga com o ser humano e toda sua complexidade”.

Para Boas (2009, cap.3), “o recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho e do mercado de recursos humanos”.

Para Caxito (2008, p. 17),

Recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área de recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização.

O recrutamento de pessoas começa quando em uma empresa surge a necessidade de preenchimento de uma vaga em determinado setor dentro da empresa, e para isto precisam de pessoas as quais estejam interessadas nas vagas disponíveis.

De acordo com Marras (2001, p.66) “existem alguns acontecimentos que leva a empresa acionar um serviço de recrutamento e seleção, são eles: rotatividade (tur-over); aumento de quadro planejado e aumento de quadro circunstanciais”.

Já dizia Chiavenato (1989), as empresas não vivem sozinhas, nem isoladas do mundo. Elas estão integradas a um meio ambiente e fazem parte dele. O ambiente é tudo o que envolve externamente uma empresa. É o meio ambiente que as empresas obtêm recursos para trabalhar e é no meio do ambiente que as empresas colocam seus produtos ou serviços. O ambiente é vasto e complexo. É todo o universo que envolve a empresa: os continentes, os países, as cidades, as organizações, as empresas, as pessoas, etc.

Segundo Araújo e Garcia (2009, p.15) “recrutamento e seleção são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos”.

Para Meirinho e Rodrigues (2014, p. 155),

O recrutamento e seleção é um dos primeiros momentos da relação entre o empregador e o futuro colaborador, é aqui que se começa construir uma relação que se quer eficaz. Se por um lado o potencial colaborador tem que corresponder a parâmetros pré-definidos, por outro lado, a organização de vê transmitir uma cultura de bem-estar, e acima de tudo, de rigor e equidade que começa por se afirmar muitas vezes no primeiro contato com os candidatos.

Tem que se ter muito cuidado na hora de recrutar e selecionar candidatos pode acontecer da empresa contratar um colaborador que poderá fracassar e assim gerar custos a empresa.

Para Marques (p. 237, apud Chiavenato, 2000), o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados a ocupar cargos dentro das organizações. Trata-se de um sistema de informação que visa à divulgação da oferta e da oportunidade de emprego. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de seleção. Aliás, a função do recrutamento é de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

Segundo Chiavenato (1989, p.19) “Quanto mais atraente o recrutamento melhor o seu desempenho. A atratividade é a força do recrutamento em trazer candidatos à empresa”.

Para tanto é necessário antes de tomar qualquer decisão, fazer escolha do melhor caminho a ser seguido, existe dois tópicos são eles: a variável tempo e a variável custo. A variável tempo é aquela que necessita urgência na busca do profissional para tal cargo (função) requisitada, geralmente ocorre quando um funcionário sai da empresa sem aviso prévio e não há ninguém para substituí-lo, já a variável custo é aquela cujo o recrutamento obtém tempo, acontece quando um cargo (função) poderá aguardar todo o processo tranquilamente sem acarretar no desempenho da empresa (MARRAS, 2001, p. 73).

Para Chiavenato (2006, p.199), “o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima – os candidatos”. Não existe uma fonte de recrutamento melhor que a outra, temos que saber qual a melhor a técnica para recrutar. Existem três tipos de recrutamento o interno, o externo e o misto.

2.2.1 RECRUTAMENTO INTERNO DE COLABORADORES

Para Chiavenato (2004), do ponto de vista de sua aplicação o recrutamento pode ser interno e externo. O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção pessoal.

“Recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos interno”. (MARQUES, p.238 apud PONTES 2001, p.97)

Para Boas (2009, cap. 3), “o recrutamento interno envolve a promoção, a transferência ou a promoção e transferência dos funcionários da empresa”, ou seja, busca funcionários internamente dentro da empresa vale lembrar que frequentemente os gestores de pessoas se esquecem de que, quando as organizações movimentam seus funcionários entre diversos papéis funcionais, existem consequências, não apenas para as funções para as quais ele está indo, mas também para aqueles que eles estão deixando para trás, pois tira um funcionário de um lugar para repor em outro.

Ainda para Boas (2009), o recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar, é melhor para as empresas, pois os custos são bem menores, os candidatos estão dentro das mesmas, não necessitando buscá-los fora da empresa e proporcionando oportunidades melhores para os mesmos.

Segundo Marras (2001, p. 71),

O recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios funcionários da empresa, isto é primeiramente é divulgadas as vagas em aberto para seus próprios recursos através de cartazes em toda a empresa com suas características exigidas, os interessados devem se comparecer ao setor de recrutamento para se candidatar-se, as empresas mais modernas utilizam de seus sistemas operacionais para comunicar as vagas.

Ainda para Marras (2001, p. 72) “o recrutamento interno é o melhor método a ser utilizado, porém se não for alcançado os resultados esperados, é necessário que a empresa busque seus candidatos através do recrutamento externo”.

2.2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO DE COLABORADORES

O recrutamento externo é quando uma organização pretende preencher cargos vagos com candidatos externos à organização, sendo atraídos pelas técnicas de recrutamento, pois muitas vezes depende do cargo a empresa se obriga a buscar fora.

Para Boas (2009, cap. 3),

O recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher vagas com pessoas de fora da organização, ou seja, candidatos externos. O recrutamento externo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às suas necessidades e interesses. A organização precisa de um bom diagnóstico do mercado e das suas potencialidades e fraquezas porque o sucesso de um programa de recrutamento externo é afetado pela análise dos ambientes interno e externo.

“O recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no tocante a renovação de idéias. É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadoras à organização” (MARQUES, p.238 apud PONTES 2001, p. 105).

Para Fernandes (2013), o recrutamento externo costuma ser mais oneroso, além de apresentar maior risco, pois o candidato não é conhecido como no interno e pode não se adaptar dentro da organização. Afora o caso de indicação (pessoas indicadas por profissionais da própria empresa), candidaturas espontâneas, (pessoas que enviam ou registram seu currículo nos cadastros da empresa) ou procura de bases de dados abertas e gratuitas, o recrutamento externo tende a ser mais caro, pois pressupõem anunciar uma vaga em jornais, sites, agências de empresa.

Para Chiavenato (2006), o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo MRH. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por essa razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado- onde quer que ele esteja- e atraí-lo para a organização.

2.2.3. Recrutamento Misto de Colaboradores

Este tipo de recrutamento tem características do interno e do externo e ao mesmo tempo incrementa o processo de recrutamento com profissionais do mercado que, algumas vezes tem o perfil mais adequado à determinada vaga, mais também permite a oportunidade aos que já são membros da empresa.

O recrutamento misto pode ser feito de várias maneiras, buscando o melhor método interno e externo para recrutar as pessoas (CREMONEZI, 2015).

Segundo Chimpolo (2014), na realidade, uma empresa nunca faz apenas um tipo de recrutamento, isto é, interno ou externo, ambas se complementam surgindo o recrutamento misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo desloca para a posição (vaga) precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro colaborador, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida.

Para Araujo e Garcia (2009), temos a opção de recrutar e selecionar de forma mista em que, como próprio rótulo sugere, a organização usufruirá algumas vantagens em realizar internamente tais atividades e outras oriundas de forma externa. Podemos até arriscar dizer que as organizações em geral não se utilizam somente do recrutamento e seleção internos e externos.

2.3 Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas é um filtro que a empresa precisa ter para classificar as pessoas e para determinar se o candidato é competente ou não para assumir determinado cargo.

Para Chiavenato (2006), as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular, testes, entrevistas, verificação de referência e dinâmica de grupo.

Segundo Caxito (2008, p. 39), “a seleção é, basicamente, um processo de comparação: comparação entre os perfis dos diversos candidatos à vaga; entre as exigências do cargo e as competências dos candidatos; e, entre as expectativas dos candidatos e as condições oferecidas pela empresa”.

Para Chiavenato (2006, p.199) “o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização”.

“Em princípio, ao estudar as atividades de recrutamento e seleção consideradas primordial quanto à gestão de pessoas, relacionamos as técnicas de recrutamento externo. Vale salientar que as facilidades proporcionadas ao processo por meio do avanço tecnológico não se limitam a tal plano. Os benefícios advindo de tal progresso encurtaram, mesmo que virtualmente, a distância entre as pessoas e, por conseguinte, o tempo despendido nestas atividades. Desta forma se em um passado não muito distante as organizações se encontravam restritas a ativar os meios de comunicação (jornal, revistas, rádios), receber indicação por pessoas da organização, ou então fazer as divulgações nos quadros de avisos, por exemplo, nos dias de hoje as organizações podem gozar dos benefícios do advento da tecnologia.” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 37).

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização (CHIAVENATO, 2006). Portanto se não houvesse a seleção de pessoas não se saberia qual o melhor candidato ou qual sua qualificação.

Ainda para Chiavenato (2006, p. 200) “Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender a trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária”.

Segundo Carvalho (2008):

Indubitavelmente, hoje, os objetivos do recrutamento e seleção são bem mais amplos. As mudanças são constantes, e a velocidade que elas ocorrem, é cada vez mais rápida. Já não basta atingir os objetivos; é necessário ultrapassá-los, sob pena de se tornarem ultrapassados em curto espaço de tempo. Nessa perspectiva, o grande desafio tanto do recrutamento quanto da seleção é descobrir não apenas o melhor candidato, mais aquele que tem mais potencial. A atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência, mesmo porque o passado não mais vai se repetir.

De acordo com Cremonesi (2015), após os gestores identificarem um conjunto de candidatos para os cargos em aberto por meio de recrutamento, o próximo passo é descobrir os candidatos qualificados para a função e se o escolhido terá um bom desempenho. Para isso é fundamental uma boa seleção, pois, selecionar bem o pessoal é uma atividade que trás benefícios tanto aos futuros funcionários quanto à própria empresa.

2.4 Formas de Contratação de Colaboradores

Consideramos que quanto maior o número de técnicas de seleção, maior será o número de informações para a seleção do candidato, como também maior será o custo operacional, mais compensa pelas informações em executar o recrutamento e seleção de forma adequada.

De acordo com Paulillo (2006), diante de terem que arcar com os passivos trabalhistas das ações movidas contra as cooperativas, os produtores começam a buscar novas formas de contratação de trabalhadores, que os isentem de tal passivo e que amoldem às características intrínsecas da contratação de mão de obra no ambiente rural que é diferente do urbano. Essas formas alternativas de contratação de mão de obra não podem implicar na redução dos direitos trabalhista e têm que se adaptar às especificidades da agricultura.

Seleção de pessoas é uma técnica, classificada por mim como indispensável em uma organização, esse momento o entrevistador irá identificar as características e perfil do candidato, se ele esta apto ou inapto para a função a qual se candidatou. Somente com essa “ferramenta”, é que o entrevistador poderá contratar de fato ou de direito. As técnicas de recrutamento e seleção de pessoal são fundamentais e indispensáveis em qualquer tipo de empresa ou franquias independente do ramo de atividade ou porte (Micro, Médio ou grande) (MENEZES, 2014, p.11).

Para Borjas (2012), a contratação de trabalhadores pelas empresas, sugerida por um equilíbrio no mercado de trabalho competitivo, maximiza o valor total do produto da mão de obra. Os trabalhadores procuram continuamente por empregos com salários melhores e as empresas estão em busca de trabalhadores mais baratos e para isso existem varias formas de contratação que as empresas devem buscar a melhor que se adapte na sua organização. Como resultado dessas buscas, o valor do produto marginal da mão de obra se iguala entre as empresas e os mercados de trabalho.

Para Gil (2010, p. 98 apud Menezes 2014, p.32) “um método de seleção pode ser válido quando é capaz de medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo que irá ocupar”. Os administradores têm a opção de escolher algum método de seleção para estar aplicando em sua empresa.

2.5 Políticas de Recursos Humanos nas Empresas

Segundo Vieira (2009), as políticas de recursos humanos são regras que governam funções e garantem seu desempenho de acordo com os objetivos traçados. Cada empresa tem suas próprias políticas de RH e são guias para a ação e possibilitam responder as questões ou problemas do cotidiano das organizações. A partir delas as organizações definem os procedimentos norteadores de suas ações que servem para guiar as pessoas e seus objetivos.

Para Marques (2013), grandes empresas têm objetivos bem delineados, planejados e orientados para o atendimento de suas metas. Para isso desenvolvem Programas de Gestão em diferentes células da organização (processos de fabricação, distribuição, qualidade, logística, produção, etc. Para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas são necessárias e também planos adequados de RH. O plano básico, o carro chefe é sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele, dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. Após a implantação do programa de cargos e salários é que devem ser implantados os planos de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial e planejamento de recursos humanos.

Seguindo o raciocínio de Marques (2011, p. 42), “a empresa dever ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais”.

Ainda para Marques (2011, p. 42), “a importância dos recursos humanos, nestes

programas, é primordial para o sucesso das empresas. Por isso, a ação estratégica da área de RH, também exige um constante aprimoramento dos seus processos de Gestão”.

Para Dalmau (2009, p.19), “quando o RH ocupa uma posição estratégica, as estratégias são claramente inseridas nas estratégias globais: influenciam e são influenciadas por elas”.

“O papel do RH é adaptar as práticas de Recursos Humanos para dar suporte a estratégias competitivas específica” (DALMAU, 2009, p.19).

3. METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatus (2011), método consiste em uma série de regras com a finalidade de resolver determinado problema ou explicar um fato por meio de hipóteses ou teorias que devem ser testadas experimentalmente e podem ser comprovadas ou refutadas. Se a hipótese for aprovada nos testes, será considerada uma justificativa adequada aos fatos e aceita ou adotada para fins práticos.

Para Gil (1999, p.42 apud Moresi 2003, p. 8), “a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

A metodologia utilizada para realização deste trabalho de pesquisa foi pesquisa bibliográfica, que para Marconi e Lakatus (2010, p.166), “pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, etc.”. A pesquisa é qualitativa, que para Moresi (2003), a pesquisa qualitativa deve ser usada quando você deseja entender detalhadamente porque um indivíduo faz determinada coisa. Costuma ser usada para trazer à tona a “lógica de compra, que é a explicação do porquê um indivíduo compra um produto ou serviço ou produto específico. Essa é a base para identificar segmentos de mercado reais ou grupos de pessoas que compram pelos mesmos motivos e razões.

A pesquisa qualitativa é particularmente útil como uma ferramenta para determinar o que é importante para os clientes e porque é importante. Esse tipo de pesquisa fornece um processo a partir do qual questões-chave são identificadas e perguntas são formuladas, descobrindo o que importa para os clientes e por que. Esse tipo de pesquisa também é usado para identificar a extensão total de respostas ou opiniões que existem em um mercado ou população. A pesquisa qualitativa ajuda a identificar questões e entender porque elas são importantes. Com esse objetivo em mente, também é importante trabalhar com uma amostra heterogênea de pessoas enquanto se conduz uma pesquisa qualitativa. Foi feita a pesquisa de campo que para Moresi (2003, p.9), é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

A pesquisa de campo visa identificar quais as formas que são utilizadas para realizar o processo de recrutamento e seleção, de candidatos a uma vaga no mercado de trabalho, métodos e formas de avaliação, as etapas do recrutamento e suas principais fontes e identificar o processo de seleção e outros temas organizacionais de relevância. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação, testes e observação participante ou não. A Entrevista que para Marconi e Lakatus (2011, p. 280), representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados. Trata-se de uma conversa oral entre duas pessoas, das quais uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado. O papel de ambos pode variar de acordo com o tipo

de entrevista. Todas tem um objetivo, ou seja, a obtenção de informações importantes e de compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas. “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (MARKONI; LAKATUS, 2010, p.178). Tipos de entrevista para Marconi e Lakatus (2011, p. 281), “Há diversos tipos de entrevista, que variam de acordo com o propósito do investigador: padronizada ou estruturada - Quando o pesquisador segue um roteiro estabelecido, as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”.

Segundo Moresi (2003), as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, objetiva, precisa, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade. A disposição das perguntas precisa seguir uma progressão lógica, para que o informante:- seja conduzido a responder pelo interesse despertado, sendo as perguntas atraentes e não controvertidas; - seja levado a responder, indo dos itens mais fáceis para os mais complexos; - não se defronte prematuramente com informações pessoais; - seja levado gradativamente de um quadro de referência a outro – facilitando o entendimento e as respostas.

As questões foram Semi-abertas: “é a junção de uma pesquisa fechada a uma aberta em que, num primeiro momento, o entrevistado responde a uma das opções e depois justifica, explica sobre a resposta”. (MORESI, 2003, p.66).

A entrevista foi realizada pela pesquisadora em sete (7) empresas, começando no dia dezoito (18) de Outubro de 2016 até o dia dezessete (17) de Novembro de 2016, primeiramente foi aplicada como teste em uma das sete (7) empresas, para verificar possíveis falhas no teor da mesma, e depois foi aplicada nas outras seis (6) empresas no ramo de máquinas e implementos agrícolas na área urbana da cidade de Dom Pedrito/ RS, usando um formulário com perguntas semi-abertas que foi aplicada nas empresas diretamente aos proprietários e aos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos (RH) das mesmas.

“Os métodos e as técnicas a serem empregados na pesquisa científica podem ser selecionados desde a proposição do problema, da formulação das hipóteses e da delimitação do universo ou da amostra” (MARCONI; LAKATUS, 2010, p. 147). Para Marconi e Lakatus (2010, p. 149), 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. É tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exigem do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior. Para Marconi e Lakatus (2010, p. 150), “Após a coleta dos dados, realizado de acordo com os procedimentos indicados anteriormente, eles são elaborados e classificados de forma sistemática.” Neste trabalho foi feita a seleção e a tabulação dos dados. “Seleção é o exame minucioso dos dados e tabulação é à disposição dos dados em Tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles” (MARCONI; LAKATUS, 2010, p. 150).

A Interpretação dos dados que consiste na: “Verificação das relações entre as variáveis independentes e dependentes, e da variável interveniente (anterior à dependente e posterior à independente), a fim de ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno (variável depende)” (MARCONI; LAKATUS, 2010, p. 151).

Coletado os dados, feita a seleção e a tabulação dos dados foi realizado a interpretação e a representação através de Tabelas, que será apresentado a seguir, para responder as perguntas e dúvidas que foram apresentadas através do problema de pesquisa e objetivos do trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir será analisado o resultado da entrevista que foi realizada em sete (7) empresas de máquinas e implementos agrícolas no Município de Dom Pedrito /RS, na área urbana. Cada empresa possui características distintivas, tendo uma dimensão com determinados limites de empregados, eles são agentes com lógicas, culturas, interesses e espírito empreendedor próprios.

A Tabela 01 mostra o resultado da primeira pergunta realizada através do questionário aplicado.

Tabela 01: Colaboradores existentes nas empresas pesquisadas

Nome da Empresa	Total de colaboradores de cada empresa	% de colaboradores em relação ao total
A	26	20,50
B	16	12,59
C	36	28,34
D	11	8,67
E	16	12,60
F	14	11,00
G	08	6,30
TOTAL	127	100%

Fonte: Pesquisa de Campo

Observa-se que a empresa C, por ser de maior porte no Município, possui o maior número de colaboradores e seu capital é local, representando 28,34%, e a empresa G o menor número de colaboradores por ser de menor porte representando 6,30% do total, e seu capital também é local, a empresa F que representa 11% do total possuindo capital local, portanto 42,85% das empresas entrevistadas seus capitais são locais e o restante 57,15% o capital é de fora, isso se deve à grande demanda de máquinas e implementos agrícolas e sua estrutura produtiva que molda o mercado atual, o qual está cada vez mais competitivo.

Na questão seguinte buscou-se saber quantos setores existem em cada empresa.

Observa-se que seis empresas que representam 85,72% do total, possuem quatro setores (Vendas, pós-vendas, peças e administrativo). Uma empresa que representa 14,28% e possui um setor a mais que é o de Veterinária, percebe-se que, este setor é importante para que os clientes encontrem não só as peças e serviços, mas também produtos para pecuária, atividade que juntamente com a agricultura é importante para a economia de Dom Pedrito, o qual pode servir como um diferencial ou uma estratégia da empresa para atrair a clientela. O setor pós-venda engloba serviços, manutenção e entrega técnica.

De acordo com a entrevista em três empresas, que representam 42,85% do total, as vagas de trabalho que surgem são por demissão, em duas empresas que representam 28,60% do total, as novas vagas de trabalho surgem conforme demanda de cada área, em uma empresa que representa 14,28% do total, as vagas de trabalho que surgem são por demissão e aumento da demanda do mercado, em uma empresa que representa 14,28% do total, as vagas surgem por demissão e falta de qualificação. Constatou-se que em 85,72% das empresas as vagas que surgem são por demissão, demanda do mercado e falta de qualificação, dependendo do setor de cada empresa.

Os meios de comunicação que as empresas utilizam para a divulgação da existência de novas vagas de trabalho são os seguintes: duas empresas que representam 28,60% não usam

meios de comunicação e sim indicação de amigos, em uma empresa que representa 14,28% é realizada a divulgação através do rádio e do Sistema Nacional de Emprego (SINE), uma empresa que representa 14,28% é realizada através das redes sociais (Facebook) e Sistema Nacional de Emprego (SINE), uma que representa 14,28% é realizada através das redes sociais (Facebook) e o banco de currículos, que embora não sendo meio de comunicação constitui uma forma de divulgação do candidato à vaga, esta empresa não irá mais utilizar o meio de comunicação facebook por motivo de grande acúmulo de candidatos na empresa, uma que representa 14,28% é feita através do Sistema Nacional de Emprego (SINE) e banco de currículos, uma empresa que representa 14,28% é feita através do banco de currículos para não dar acúmulo de candidatos. As empresas que possuem um banco de currículos são seis que representam 85,71%, e utilizam o banco de currículos pela praticidade, e auxilia na hora da escolha do candidato, por possuir as informações do candidato. Uma empresa que representa 14,28 % não possui banco de currículos por considerar que não há necessidade por ser uma empresa pequena e nova no mercado pedritense.

Seis empresas que representam 85,71% não estabelecem limite de vaga por candidato, pois quando surge à vaga é feita a divulgação e sempre haverá vários candidatos para concorrer à vaga existente e para isso existe a seleção de pessoas ou vão direto ao banco de currículos pela praticidade, se necessário, e em uma empresa que representa 14,28% estabelece limite de vaga para não acumular candidatos na empresa. Em uma empresa os colaboradores permanecem os mesmos, por não achar necessária a troca e por ser uma empresa nova no mercado no município de Dom Pedrito/ RS.

Ao recrutar um novo colaborador as condições exigidas para entrevista do candidato em três empresas que representam 42,85% dependendo do setor é, (qualificado, não qualificado e idade), em duas empresas que representam 28,57% é o qualificado, em uma delas que representa 14,28% depende do setor e prefere contratar sem qualificação por motivo de remuneração e uma empresa que representa 14,28% depende do setor e idade, pois “quanto mais jovem melhor”, para aprender e qualificar seus colaboradores e por possuir uma tecnologia bem avançada, necessita de colaboradores jovens.

O grau de escolaridade exigido em quatro empresas que representam 57,14% é o ensino médio e também depende do setor, em três empresas que representam 42,85% é o ensino médio, em alguns setores exigem o ensino fundamental, como o setor pós venda, e o administrativo muitas vezes o 3º grau.

O processo de contratação é composto por diversas etapas onde todas têm sua importância para a seleção de pessoas.

Na Tabela seguinte as etapas que as empresas utilizam para contratar colaboradores.

Tabela 02: Etapas em ordem crescente na contratação dos colaboradores nas Empresas

Etapas de Contratação	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Seleção de currículos	1º	1º	1º	1º	1º	1º	
Entrevista	2º	2º	2º	2º	2º	2º	1º
Dinâmica de grupo	4º	4º	3º	3º	3º		
Psicólogo	3º	3º		4º			

Fonte: Pesquisa de Campo

Observa-se na Tabela 02 que, em quatro empresas que representam 57,14% não seguem a ordem das etapas de contratação aplicada na entrevista, por serem empresas menores e buscarem o colaborador diretamente no banco de currículos, duas empresas que representam 28,57 pulam esta ordem por motivos de desinibição do grupo para depois passar para etapa seguinte (Psicóloga), somente uma empresa que representa 14,28% segue a ordem das etapas de contratação. Observa-se que uma empresa pula as etapas e contrata através de referências ou indicação de amigos (que pode ser observado na sequência da entrevista). Segundo um dos entrevistados “pessoas conhecidas de amigos ou colaboradores são confiáveis”. Em uma determinada empresa, uma forma de avaliação que estão implantando a partir do ano de 2016 é a contratação de uma empresa de assessoria para fazer uma avaliação do perfil psicológico de cada colaborador, quando surge a vaga na empresa o setor de Recursos Humanos (RH) sabe qual o colaborador está apto a ocupar o cargo, o custo do processo é mais elevado mais no momento de realizar a contratação não precisa passar por todo processo seleção de pessoas, sendo assim seria um custo benefício, esta empresa tem um lema: “Talentos, manter e promover”.

Em relação à necessidade de contratar a forma que é realizado o recrutamento em três empresas que representam 42,85% é feito com planejamento, em duas empresas que representam 28,57% é com urgência, pois quando surge à vaga tem que repor o mais rápido possível para não prejudicar o atendimento ao público, em uma empresa que representa 14,28% é sem urgência, pois não teria pressa e empresa pode esperar até selecionar o melhor candidato, e uma empresa que representa 14,28% depende da situação, pode ser com urgência ou com planejamento.

Cada vez mais, as empresas têm necessidade de adaptar-se às mudanças, e isso acaba exigindo que o setor de Recursos Humanos (RH) trabalhe muito, buscando recrutar e selecionar os candidatos, sejam eles através do recrutamento interno, externo ou recrutamento misto, e isto se deve ao fato da necessidade das empresas terem que estar sempre revendo suas carências. Atrair e manter talentos é o grande desafio da gestão de pessoas.

A Tabela seguinte mostra os métodos de recrutamento utilizados pelas empresas entrevistadas.

Tabela 03: Método de recrutamento que é utilizado pelas empresas

Empresa	Método de Recrutamento
A	Interno
B	Misto
C	Interno, Externo e Misto
D	Misto
E	Misto
F	Externo
G	Misto

Fonte: Pesquisa de Campo

Observa-se na Tabela 03 que a forma de recrutamento utilizado em quatro empresas que representam 57,14% é misto, para que tenham oportunidade de promover o colaborador interno e buscar externamente o colaborador através do deslocamento da vaga, agilizar o preenchimento da vaga existente, preencher a vaga existente e ao mesmo tempo trazer novas idéias com a contratação de um novo colaborador, uma empresa que representa 14,28% a forma de recrutamento é interno, para que talentos internos ocupem as vagas e os

colaboradores já estão adaptados à cultura organizacional da empresa, uma empresa que representa 14,28% a forma de recrutamento é externo sendo que não descarta a possibilidade de utilizar as outras formas para valorizar os recursos internos e externos, uma empresa que representa 14,28% utiliza todas as formas de recrutamento interno, externo e misto para promover o colaborador, ter a possibilidade de uma seleção mais exigente e preencher a vaga existente e ao mesmo tempo trazer novas ideias com a contratação de um novo colaborador.

Percebe-se que para seleção de pessoas cada empresa possui sua própria política de recrutamento, 71,43% das empresas utilizam o recrutamento misto, e 28,57% das empresas utilizam as outras formas de recrutamento como interno e externo não descartam utilizar o recrutamento misto.

A Tabela 04 mostra se colaboradores podem indicar amigos e parentes para ocupar cargos na empresa.

Tabela 04: Se na empresa é prática de colaboradores indicarem amigos e parentes para ocuparem determinados cargos

Empresa	Sim	Não
A	X	
B		X
C		X
D		X
E	X	
F	X	
G	X	

Fonte: Pesquisa de Campo

Na Tabela 04 foi revelado que 57,14% das empresas ou quatro delas praticam como forma de recrutamento a indicação de amigos e parentes pela confiança que passam os indicados, trazem um leque de conhecimento, considera-se 57,14% dos entrevistados que é melhor trazer pessoas da relação, pois tem mais possibilidade de acerto, em três empresas que representam 42,86% não é permitida a indicação de amigos e parentes para ocuparem cargos na empresa para evitar constrangimento e que pode gerar desconforto para os dois lados e em uma das empresas que representa 14,28% parentesco de 1º grau não é permitido, mas amigos sim.

Na Tabela 05 foi perguntado aos entrevistados se a empresa oferece cursos de capacitação aos colaboradores, quais os setores e com qual frequência.

Tabela 05 – A empresa oferece cursos de capacitação? Quais setores e com qual frequência?

Empresa	Sim	Setores	Frequência
A	X	Vendas, pós- vendas, peças e administrativo Pós- vendas	Mensal e programado Anual
B	X	Pós- vendas	Mensal
C	X	Vendas, pós vendas, peças e administrativo	Anual e bimestral
D	X	Pós- vendas, vendas e peças Vendas, pós- vendas, peças e administrativo	Mensal on line e trimestral
E	X		Anual e pós vendas
F	X	Vendas, pós- vendas e peças	mensal
G	X		6 meses

Fonte: Pesquisa de Campo

Verificou-se na Tabela 05, que todas as empresas oferecem cursos de capacitação aos seus colaboradores, em diferentes setores, mais o principal é o setor de vendas e pós venda, nenhuma empresa contrata colaborador qualificado para o setor de vendas, pós vendas e peças, só para o setor administrativo, preferem qualificar por questões de salários, quanto maior a qualificação, conseqüentemente maior salário a ser pago e pela tecnologia das diferentes marcas as quais cada dia estão mais sofisticadas.

Todas as empresas buscam motivar seus colaboradores, claro que, cada uma em diferentes setores: através de palestras, participação de resultados, campanhas de vendas, cumprimentos de metas (estes ganham gratificações), promoções de cargos.

As sete empresas entrevistadas realizam reuniões periódicas com seus colaboradores: semanal, quinzenal, mensal, mensal e programada e semestral, depende do setor as reuniões são mais frequentes as outras, como nos setores de vendas e pós venda que existem metas a atingir, e no setor administrativo as reuniões não são tão frequentes, claro que depende da situação de cada um, havendo ou não necessidade, mas qualquer problema que apareça dentro das empresas as reuniões são realizadas no setor que necessitar a qualquer momento, para melhorar sempre. Quatro empresas, que representam 57,14%, oferecem plano de saúde aos seus colaboradores as outras três empresas que representam 42,85% não oferecem plano de saúde aos seus colaboradores por terem uma despesa a mais.

A vigésima e última pergunta efetuada aos entrevistados foi se a empresa terceirizava determinadas funções, e em quatro empresas que representam 57,14% são totalmente contratadas, e em 42,86% que representam três empresas, terceirizam algumas funções como: torno, transporte e contabilidade, pois são empresas de pequeno porte e o custo desses serviços por não contratar colaboradores compensa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contratação de mão de obra faz parte dos processos de agregar pessoas às organizações e esta é uma escolha recíproca, mas no ramo de máquinas e implementos agrícolas está cada vez mais desafiador buscar esta mão de obra qualificada ou não, mas que mantenham e melhorem as expectativas de cada empresa, e de seus diferentes setores, pois o mercado de trabalho está cada dia mais exigente e máquinas e implementos aparecem cada vez mais com maior tecnologia e como tudo isso é desafiador, procurou-se buscar informações através da pesquisa, a qual se torna importante analisar quais os mecanismos que as empresas de máquinas e implementos agrícolas em Dom Pedrito utilizam para contratar

seus colaboradores.

As vagas que surgem são por demissão ou por demanda do mercado, demissão por não suprir as necessidades da empresa ou não adaptar-se ao clima organizacional da empresa, bem como a demanda do mercado devido à constante evolução tecnológica das máquinas e implementos o qual precisam adaptar-se a essa evolução, com contratação de mão de obra qualificada e apta a este mercado, pois as empresas e clientes deste ramo de atividade buscam excelência qualitativa no atendimento e na solução dos problemas, bem como estas empresas atuam como repassadoras de mudanças ocorridas no setor e auxiliam o manuseio no campo, onde a característica do setor é de pouca qualificação.

A forma de recrutamento que a maioria das empresas utiliza é o recrutamento misto sem descartar o interno e externo. O recrutamento misto, para dar oportunidade de promoção dos colaboradores internamente e buscar externamente o colaborador para preencher a vaga existente, e ao mesmo tempo, trazer novas ideias com a contratação de um novo colaborador para suprir a vaga. Não descartam também o recrutamento interno para valorizar talentos internos, e os colaboradores já estão adaptados à cultura organizacional da empresa, e o recrutamento externo possibilita uma seleção mais exigente e traz novas ideias para a empresa com a contratação de um novo colaborador. Em uma empresa, primeiro procuram o colaborador internamente em todas as filiais, eles divulgam em todas as unidades ou filiais, por exemplo, que há uma vaga para determinado cargo em Dom Pedrito. RS, não aparecendo nenhum candidato procuram externamente. Notou-se que em todas as empresas os mecanismos em torno do recrutamento são atraentes e aplicam o melhor desempenho desta ferramenta, pois quanto mais rápido recrutar melhor seu desempenho.

Em relação ao nível de qualificação as empresas contratam colabores qualificados dependendo do setor, menos no setor de pós-vendas (serviços), pois cada empresa tem seus próprios mecanismos de qualificação, são marcas e modelos diferentes, e também por motivos de remuneração (é muito caro o colaborador qualificado), e o mais interessante que se fala tanto em falta de mão de obra qualificada, e com toda a tecnologia que cada vez está mais sofisticada neste ramo do agronegócio, na área urbana não existe esta necessidade, a mão de obra qualificada que falta é na área rural para operar as máquinas e implementos, pois as empresas terceirizam o que falta e qualificam seus colaboradores.

O grau de escolaridade exigido para a contratação de mão de obra geralmente é o 2º grau, mas dependendo do setor exige-se o 3º grau, pois no setor de pós-vendas (serviços) em determinadas empresas o 1º grau serve. Notou-se que a maioria das empresas o nível de escolaridade não influencia na contratação de mão de obra, claro que vai depender do cargo a ser ocupado, ou seja, cargos como no setor administrativo e contabilidade exigem níveis mais elevados.

Constatou-se que cada empresa possui sua política interna de capacitação, mas todas as empresas oferecem cursos em diferentes setores, cada uma possui capacitação diferenciada, e o setor que mais necessita de cursos são os de pós-vendas. As regularidades dos treinamentos, dependendo da empresa são: mensais, bimestrais, semestrais e anuais.

Portanto, embasado no referencial teórico a pesquisa analisou os mecanismos de contratação de mão de obra nas empresas de máquinas e implementos agrícolas no Município de Dom Pedrito. RS, e conclui-se que, cada empresa possui suas próprias práticas de políticas internas de contratação de mão de obra, apresentando uma heterogeneidade, os gestores utilizam os mecanismos que consideram corretos para aquela situação, excetuam empresas que possuem filiais em Dom Pedrito, em que os mecanismos de contratação de mão de obra são um pouco diferentes, pois o candidato passa por uma entrevista que já é previamente estipulada para todas as filiais e se for selecionado é transferido para terminar na matriz a

contratação final, mas no geral seguem o mesmo perfil de contratação. Quanto mais técnicas de seleção utilizada pela empresa, maior o número de informações para a seleção, claro que o custo operacional aumenta, mas no final compensa por executar de forma correta o recrutamento e seleção. Os trabalhadores estão sempre em movimentação, na busca de empregos que possuam remuneração melhor e de acordo com a sua qualificação. Cada empresa deve buscar adaptar-se a forma de contratação que melhor lhe convier, dentre as mais variadas formas de contratação, que abranja seus objetivos, seus delineamentos, seu planejamento e suas metas. Desta forma, conclui-se sucintamente, que devido às características de mudanças constantes da tecnologia, a contratação de mão de obra qualificada em um mercado em constante evolução e competitivo, torna-se estratégico para as empresas usar as melhores formas de relação e contratação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEAUSAY, William. **Gestão de Pessoas Segundo Jesus**, tradução; Omar de Souza. 1ª ed. São Paulo: Mundo Cristão, 2005. Disponível em: <<https://books.google.com/books?isbn=8573253959>> Acesso em: 24 de Outubro de 2015.

BOAS, Ana A. Vilas, ANDRADE, Rui. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009. ISBN 978-85-352-3453-4. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?isbn=8535266496>> Acesso em 01 de Novembro de 2015.

BORJAS, George J. **Economia do Trabalho**. 5ª ed. Porto Alegre: AMG Editora Ltda. 2012. Disponível em: < <https://books.google.com/books?isbn=8580550645>>>. Acesso em: 24 de Outubro de 2015.

CAMARGO, Paulo Sérgio de. **A Grafologia no Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3ª ed. São Paulo, Ágora, 1999. ISBN- 5-7183-653-1. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?isbn=8571836531>> Acesso em 30 de Outubro de 2015.

CARVALHO, Ieda. V., PASSOS, Antônio E.V.M., SARAIVA, Suzana B.C., **Recrutamento e Seleção por Competências**; 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com/books?isbn=8522506744>> Acesso em: 24 de Outubro de 2015.

CAXITO, Fabiano de A. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. Disponível em: <<https://books.google.com/books?isbn=8576387786>> Acesso em 24 de Outubro de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Pessoal**. 1ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

_____. **Administração dos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed., São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração Geral e Pública**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. ISBN

978-85-352-2154-1. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?isbn=8535221549>> Acesso em 01 de Novembro de 2015.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. ISBN 978-85-352-2512-9.

Disponível em:<<https://books.google.com/books?isbn=8535225129>> Acesso em 31 de Outubro de 2015.

CHIMPOLO, João Maria F. **Processo de Recrutamento de Pessoal na Administração Pública Angolana.** 2ª ed. Estados Unidos da América. Palíbrio LLC, 2014. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?isbn>> Acesso em 01 de Novembro de 2015.

CREMONEZI, Graziela O.G. **Administração Básica.** 1ª ed. Campo Grande. MS. LIFE, 2015. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?isbn=8582452675>> Acesso em: 01 de Novembro de 2015.

DALMAU, Marcos B. L., TOSTA, Kelly C.B.T. **Estratégia de Gestão de Pessoas.** Curitiba.PR.IESDE Brasil, 2009, 102 p. ISBN 978-5-382-2084-3. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?isbn=8538701703>> Acesso em: 01 de Novembro de 2015.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências.** 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Disponível em:<<https://books.google.com/books?isbn=8535272062>> Acesso em 28 de Outubro de 2015.

KNAPIK, Janete, **Gestão de pessoas e talentos.** 2ed. Curitiba,Ibpex, 2008.ISBN 978-85-99583-98-2. Disponível em:<<https://books.google.com/books?isbn=8587053655>> Acesso em: 30 de Outubro de 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 6. ed.São Paulo:Atlas,2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 4ª ed. São Paulo: Futura, 2001. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?isbn=8502125613>> Acesso em 30 de Outubro de 2015.

MARQUES, Luiz Wagner. **Diário de Um Empreendedor: A real informação para os gestores de sucesso.** 1ª ed.Paraná:Fundação Biblioteca Nacional.APOIO- LIVRO “VIREI”, 2011. Disponível em:<https://books.google.com/books?id=LQ8r2j_rjQ4C> Acesso em: 24 de Outubro de 2015.

_____. **Recursos Humanos.** 1ª ed. Paraná:Fundação Biblioteca Nacional.APOIO- LIVRO “VIREI”, 2011. Disponível em:<<https://books.google.com/books?id=tw4aXem6qAIC>>. Acesso em: 24 de Outubro de 2015.

_____, **Ciências Empresariais.** 1ª. Ed.Paraná, 2011. Disponível em:<<https://books.google.com/books?id=3SvrY0x5sCwC>> Acesso em 28 de Outubro de

2015.

_____, **Administração Geral e Profissional**. 2ª Ed. Paraná, 2013. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?id=3e-8Szz3d1gC>> Acesso em 28 de Outubro de 2015.

MEIRINHO, Viviana, RODRIGUES, Ana Claudia. **Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Porto: Vida Económica-Editorial S.A. 2014. Disponível em:<<https://books.google.com/books?isbn=9727889484>> Acesso em 24 de Outubro de 2015. Acesso em: 25 de Outubro de 2015.

MENEZES, Rainier C. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 1ª ed. Clube de autores, Sinop-Brasil, 2014. Disponível em:<<https://books.google.com/books?id=3h1GBQAAQBAJ>> Acesso em 24 de Outubro de 2015.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, 2003. Disponível em:<www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em 20 de Outubro de 2015.

PAULILLO, Luiz Fernando.... [e tal.], **Agroindústria e Citricultura no Brasil: Diferença se dominâncias**. Rio de Janeiro. E-papers, 2006. ISBN 85-7650-02-5. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?isbn=8576500825>> Acesso em: 01 de Novembro de 2015.

PONTES, Benedito R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4ª. Ed. São Paulo: LTR, 2004.