

EMPRESA DE SEGURANÇA ELETRÔNICA PATRIMONIAL DE TANGARÁ DA SERRA: OS PERFIS PROFISSIONAIS BÁSICOS PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Mariana C. Gomes Guedes¹
Joseano Lira Santos²

Resumo:

O objetivo deste trabalho é delinear os perfis profissionais básicos para o processo de recrutamento e seleção (R&S) de uma empresa do segmento de segurança eletrônica patrimonial localizada no município de Tangará da Serra/MT, considerando os métodos e processos que são definidos diante da necessidade da empresa, atendendo sua cultura e suas políticas. Deste modo foi identificado e elaborado rotinas que melhor atendem às necessidades da empresa. Para isso, destacam-se os processos e métodos aplicáveis ao R&S e assim obter um melhor resultado na fase da admissão. Em termos metodológicos, além da pesquisa bibliográfica, adotou-se a pesquisa-ação com intervenção na respectiva empresa, com foco no delineamento do perfil básico de seus profissionais. Logo, na organização faz-se necessária a implantação, além da descrição de cargos e salários, o estabelecimento formal da sua cultura, missão, visão e valores, do gerenciamento do perfil profissional básico para tornar o processo mais assertivo.

Palavras-chave: Recrutamento & Seleção, Perfil Profissional, Segurança Eletrônica Patrimonial.

Abstract:

The objective of the work is to outline the professional profiles for the recruitment and selection (R&S) process of a company in the property security segment located in the municipality of Tangará da Serra / MT, considering the methods and processes that are necessary for the company's needs, according to their culture and policies. In this way, the routines that best meet the needs of the company were identified and developed. For this, the processes and methods applicable to R&S stand out and thus obtain a better result in the admission phase. In methodological terms, in addition to bibliographic research, action research with intervention in the company was adopted, with a focus on outlining the basic profile of its professionals. Therefore, in the organization it is necessary to implement, in addition to the description of loads and prices, the formal establishment of its culture, mission, vision and values, the management of the basic professional profile to make the process more assertive.

Keywords: Recruitment & Selection, Professional Profile, Electronic property security.

¹ Acadêmica do Curso Superior em Tecnologia em Gestão em Recursos Humanos, Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado de Tangará da Serra. E-mail: marigomestga@gmail.com

² Professor e Orientador Mestre em Administração Pública, Instituto Federal de Sergipe. Campus Itabaiana. E-mail: joseano.santos@ifs.edu.br

1. Introdução

Atualmente, em um mundo de negócios com forte competição de mercado, as empresas estão contratando e selecionando profissionais que agreguem valor e fazem com que sua posição no ambiente econômico alcance o nível de excelência interna e externa desejados.

Encontrar novas ideias e possíveis talentos é um recurso empregado pelas empresas que buscam inovação e desenvolvam seu capital intelectual, ou seja, agrega novos conhecimentos ou até mesmo desenvolvem conhecimentos já vivenciados. Novas experiências e pensamentos podem auxiliar competitivamente na busca de capacidades organizacionais, ampliam suas atividades e buscam se manter atualizado de acordo com as tendências do mercado a globalização que estão cada vez mais presentes.

O presente estudo tem como principal objetivo delinear os perfis profissionais básicos para o processo de recrutamento e seleção de uma empresa do segmento de segurança eletrônica patrimonial. Quanto aos objetivos específicos estes consistem em conhecer a cultura, missão, visão e valores da organização, entender as atividades desenvolvidas pelos profissionais de segurança eletrônica patrimonial e elaborar um fluxograma do processo que envolvem o recrutamento e seleção dos colaboradores que trabalham na área de segurança patrimonial.

2. Fundamentos teóricos

2.1 Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas (R&S)

Segundo Chiavenatto (1995), é por meio do processo de recrutamento e seleção que a organização percebe a importância das pessoas que a compõem, não apenas funcionários, mas parceiros. Algumas empresas se diferenciam por acreditar verdadeiramente na importância das pessoas, buscando encontrar os colaboradores certos para cada função e deixando-os satisfeitos com suas funções, agregando valor à organização. Os aspectos pessoais da empresa são consistentes nas políticas e práticas de recrutamento e seleção. Os

pensamentos sobre gestão e comportamentos difundidos pela cúpula da organização devem ser continuamente repassados aos funcionários. Portanto, atribui grande importância ao fato de que os colaboradores realmente entendem e vivenciam as práticas de gestão e se adaptam à visão da empresa.

Para Chiavenato (2009, p. 34), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”. Algumas empresas são capazes de compreender a importância de se ter pessoas como diferencial competitivo e entendem a necessidade de se ter a pessoa correta para a função correta. Diante desse contexto, Lacombe (2011) diz que o processo de recrutamento se inicia com requisição do pessoal, a empresa disponibiliza seu próprio formulário para que cada setor que necessite da admissão de um novo colaborador preencha este formulário contendo o motivo da requisição e o perfil desejado para o cargo.

Quando se trata de aumento no quadro de colaboradores, o órgão responsável pela aquisição deve verificar se estava previsto essa alteração, caso contrário, solicitar autorização, e no caso de substituição, verificar os motivos dessa alteração. Por fim, analisar se o formulário está de acordo com as normas e se estão bem definidas as funções para o cargo e o perfil do novo colaborador.

Para realizar o processo de recrutamento em busca de pessoas certas para o cargo disponível devem-se atentar as características pessoais e profissionais com antecedência, pois o êxito desse processo depende do perfil bem definido, levando em consideração os valores e a cultura da organização.

Logo, Lacombe (2011), entre os pré-requisitos indispensáveis que consta no formulário, incluem-se a formação profissional, tipo de experiência, conhecimentos e as qualidades que o candidato deve possuir. A partir dessa demanda do quadro de perfil do funcionário, o setor de Gestão de Pessoas definirá as ações a serem tomadas quanto ao tipo de recrutamento, se interno ou externo ou misto.

2.2 Recrutamento Interno

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento interno acontece quando a organização busca ocupar uma vaga disponível por meio de transferência, remanejamento ou promovendo um de seus colaboradores. Ainda segundo o autor, o recrutamento interno pode envolver a promoção de pessoal, programas

de desenvolvimento e transferências as quais podem ser fonte de promoção de pessoal. E além desse processo valorizar o desenvolvimento profissional ele apresenta redução de custos.

Para Lacombe (2011), o aproveitamento interno da empresa deve ser sempre levado como um ponto importante, pois acarreta uma série de vantagens, além de obter a motivação dos colaboradores, gera um processo de preenchimento da vaga com mais rapidez, e também, o custo desse procedimento é praticamente nulo. Porém, para se obter essa vantagem é necessário ter boa avaliação do pessoal, havendo boa comunicação entre os gestores e colaboradores para evitar frustrações ao fim do processo.

De acordo com Chiavenato (1995), o recrutamento interno é um processamento ou transformação de recursos humanos sendo efetivamente adotada, ela trará muitas vantagens. Essas vantagens geralmente superam suas limitações: reduzem os custos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal; o desempenho anterior dos funcionários é conhecido; trazem maiores benefícios aos funcionários; segurança e eficácia; encoraja a preparação para a promoção; cria um clima saudável de progresso profissional; melhora a moral e a motivação dos funcionários; encoraja o bom desempenho; melhora as relações públicas com os funcionários; e promove uma competição ativa e saudável entre os funcionários. Por outro lado, suas deficiências podem causar conflitos de interesse; insatisfação que não é defendida; e recrutamento interno reduzem a criatividade e a inovação no trabalho.

Nesse sentido, a divulgação do recrutamento interno deve ser elaborada cuidadosamente especificando a vaga oferecida para atrair quem está realmente apto a exercer a nova função. Logo, a escolha dos meios de divulgação das vagas é fundamental, deve ser levado em consideração o número de candidatos que a empresa necessita e o custo que pode acarretar.

2.3 Recrutamento Externo

Nesse sentido, o recrutamento externo agrega à empresa um novo colaborador que esteja disponível ou até mesmo vindo de outra organização. Ribeiro (2005) salienta que o foco do recrutamento externo está em candidatos oriundos de fora da organização que são atraídos pela empresa por meio das técnicas de recrutamento. De outra forma, Lodi (1976) apresenta que muitas

vezes as organizações que procuram por recursos de pessoal externo, apresentam carência em seus recursos humanos internos, e não estabelecem formas de capacitação de seus colaboradores.

Limongi-França e Arellano (2002) ressaltam as seguintes fontes de recrutamento externo: anúncios em locais visíveis da empresa; organizações educacionais: escolas, universidades e faculdades, cursos técnicos; anúncios em jornais, revistas, etc.; consulta ao banco de dados da própria empresa, ou seja, cadastros de processos seletivos anteriores ou de candidatos que se apresentam espontaneamente; contato com sindicatos e associações; cadastro de outros recrutadores; intercâmbio entre empresas; sites especializados; site da própria organização ou agência de recrutamento.

As múltiplas fontes desses recursos apresentados têm custos de capital mais baixos, por exemplo, o custo de publicidade e consultoria de bancos de dados de empresas exibidas em locais visíveis é praticamente gratuito. Para empresas que não possuem recursos humanos e não dispõem de bancos de dados suficientes, geralmente é uma empresa especializada em recrutamento/contratação. Em particular, outra forma comumente utilizada pelas empresas familiares é a recomendação, que tem baixo custo de capital e pode transmitir credibilidade aos recrutadores até certo ponto, pois abrange os funcionários da empresa (CHIAVENATO, 2003).

Algumas pessoas acreditam que a tendência de atualizar as organizações com novas ideias está crescendo. Porém, no conceito alheio, isso representa os aspectos negativos ou a incompetência de muitas empresas, ou seja, não retêm funcionários, não estabeleceram os meios para que lhes proporcionem oportunidades de crescimento e, na maioria das vezes, o processo de recrutamento interno é mais difícil. Uma das razões pelas quais a empresa busca por candidatos externos é porque tem uma alta taxa de rotatividade de funcionários, ou porque não confia nos funcionários, não os motiva e pode não ter procedimentos internos, explica Lodi (1976).

2.4 Seleção

Para Chiavenato (2003) a seleção consiste numa atividade optativa, de filtragem da entrada, de classificação e, por conseguinte, restritiva. Após atrair candidatos com o perfil desejado, é importante avaliá-los, e esse é o segundo

passo desse grande processo, e para compreendê-lo melhor, Lacombe (2008) define o processo de seleção como sendo um conjunto de práticas e processos usados para a escolha do profissional adequado para uma determinada vaga.

Significa que o processo de seleção, primeiramente, inicia-se com a análise dos currículos, e dentro deles identificar o perfil mais adequado para a vaga e para a organização. Essa etapa deve acontecer respeitando a necessidade da análise e seguindo rigorosamente o processo, uma vez que uma contratação equivocada, além de representar custos, representa também problemas que são somente adiados.

A fase de seleção tem dois objetivos básicos. Inicialmente, seleciona a posição indicada em um grupo de candidatos com melhores habilidades e, em seguida, procura-se prever o comportamento futuro relacionado a essa posição da melhor maneira possível. Esse processo pode ser gerenciado por diferentes técnicas, dentre as quais se destacam: entrevistas, triagem, testes informatizados, formulários e procedimentos, através dos quais o processo de medir informações pode ser promovido se sistematizado devidamente, ou seja, quando se amplia técnicas para alinhar perfil com habilidades (MARRAS, 2005).

Chiavenato (1995) acredita que a tecnologia de seleção possibilita rastrear as características pessoais dos candidatos por meio de seu comportamento e que um bom método de seleção deve apontar atributos como velocidade e confiabilidade. No entanto, ela precisa simular os melhores funcionários para fazer com que os candidatos tenham um bom desempenho nas próximas vagas. Portanto, a técnica de seleção é importante porque implica o candidato certo para a vaga certa. Um dos métodos mais aproveitados pelos empregadores é a de entrevista. Embora, seja impreciso e subjetivo, por ser pessoal e pode influenciar na escolha final dos candidatos. Seria bem excepcional um gerente realizar entrevista com um provável futuro funcionário, haja vista que a entrevista se desdobra como instrumento gerencial imprescindível.

Logo, findada a seleção, faz-se necessário o cumprimento das exigências burocráticas, Lacombe (2008) lista alguns dos documentos necessários, e que são base para qualquer organização, independentemente do seu segmento, destacando os principais: documentos pessoais, Carteira de trabalho,

comprovante de endereço, e o exame ocupacional onde o colaborador esteja avaliado como apto pelo médico para exercer a função.

Seguindo essa relação, garante-se a documentação necessária para efetivação do registro e contrato de trabalho com o colaborador e como parte da fase de admissão, destaca-se a integração, que nada mais é do que apresentar a organização ao novo colaborador, mostrando a ele tanto o espaço físico quanto a sua história, e expondo os objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas e horários de trabalho.

Em algumas organizações a integração não passa de uma rápida conversa para informar o que é e o que não é permitido, outras já inserem neste momento também um treinamento ao novo colaborador (LACOMBE, 2008).

Por fim do processo de admissão, têm-se o contrato de experiência como importante instrumento legal para formalização da relação de trabalho, protegendo ambas as partes, podendo ser fracionado em dois períodos, mas não excedendo o prazo de 90 dias corridos. Findado esse prazo, o contrato de trabalho passa a ser caracterizado como contrato por prazo indeterminado (LACOMBE, 2008).

3. Cultura e Valores Organizacionais

Conhecer a cultura da organização é a base para conhecê-la. Ela é construída através das crenças e sentimentos coletivos. Para Cury (2015, p.119), a cultura da organização demonstra além da sua história, mas como ela se comunica, como ocorrem seus processos, o perfil das pessoas que a compõem e também dos seus líderes.

Robbins (2005) define cultura como sendo os valores compartilhados pelos membros da organização, e isso é o que a torna diferente das demais organizações. Cury (2015) e Chiavenato (2009) comparam a cultura organizacional a um *iceberg* onde demonstram que existem aspectos formais e informais, onde os formais (visíveis) são composto por descrições de cargos, políticas e diretrizes e tarefas cotidianas por exemplo, já os informais (ocultos) referem-se a percepções, sentimentos e relações afetivas.

Para Chiavenato (2009, p.45) a organização assim como a sociedade, possui sua herança cultural e ela é transmitida aos novos membros da organização, assim a cultura organizacional é composta por um conjunto de valores, crenças, expectativas e práticas compartilhadas pelo grupo que a compõe, os quais definem a importância e a influência de cada um, a ainda destaca Cury (2015, p. 119) que isso é o que diferencia uma organização da outra, justamente o conjunto de normas, costumes e crenças, as quais refletem em seus valores.

Analisar a cultura organizacional traz alguns benefícios à organização, como por exemplo a redução da resistência à mudança, além de permitir que o gestor observe como os valores estão sendo absorvidos pelos colaboradores. E quando identificado a necessidade na mudança cultural, vale destacar que o treinamento deve ser contínuo, mas não é o suficiente para a mudança cultural de uma organização, é necessário além de recursos o envolvimento dos líderes formais e informais para a disseminação da nova cultura. (ROBBINS, 2005)

Normas e valores se relacionam, onde normas são padrões que os colaboradores apenas seguem, sem questionar o lado bom ou mau, já os valores refletem as normas por serem um conjunto onde se julga ser positivo ou negativo para a organização os quais também refletem a sociedade onde estão inseridos (CURY, 2015).

O sucesso de uma organização é baseado principalmente no quão eficiente, produtiva, motivada e capaz de se adaptar a mudanças é a equipe. Nesse sentido o formato de gestão deve contribuir através dos valores e crenças para formação de uma identidade grupal coesa à cultura da organização e comprometida com os resultados a fim de manter sua eficiência.

O segmento de segurança traz por si só uma cultura um tanto quanto rígida justamente pela seriedade e necessidade de atenção e foco total nas tarefas. Deste modo, exige padronização nos processos de atendimento, mantendo o protocolo dentro dos valores da organização.

3.1 Missão e Visão da Organização

Para Alday (2000), visão é o que a organização deseja ser, é uma visão do futuro, já a missão é o motivo da sua existência é a finalidade da organização. Ambos possuem objetivo de direcioná-la estrategicamente e motivar seus

colaboradores, além de promover ao empresário reflexão sobre o futuro de sua organização e ainda sobre o papel dela na sociedade.

Pode-se, deste modo, afirmar que a missão e a visão da organização devem estar alinhadas, pois contribuem para uma gestão estratégica da organização. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) destacam que “a visão de uma empresa tende a ser duradoura, enquanto a sua missão pode mudar em razão das transformações nas condições ambientais.

Chiavenato (2003) diz que alguns chamam de missão a definição de padrões de excelência, e a maneira que a empresa é administrada é comparado ao modo que ela deveria ser administrada. O autor ainda cita que a missão da empresa deve responder a três questionamentos: quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? Já a visão dela é a imagem que se tem de si mesma e do futuro, está totalmente ligada ao que se quer ser e não o que se é, de modo que se possa ver o destino que se pretende realizar.

A partir da compreensão e do estabelecimento da missão e da visão empresarial, pode-se observar que cada vez mais as organizações estão focadas no alcance dos seus objetivos, resultados e metas. E com isso, percebe-se que os regulamentos, procedimentos e horários de trabalho rígidos estão dando espaço a conceitos como: missão da organização, foco no cliente e valores organizacionais, o que permitem orientar as pessoas dentro das organizações e não mais fiscalizá-las (CHIAVENATO, 2003).

Diante disso entende-se que a missão da organização deve inspirar seus stakeholders³, já a visão é definida como o que a organização deseja ser em um cenário futuro (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).

3.2 Descrição de Cargo

Pode-se afirmar que cargo é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, sendo assim a descrição e análise de cargo visa conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que os candidatos devem possuir (DUCCI, 2011). Já Lacombe (2011) define cargo como um conjunto de atribuições com características e condições semelhantes e que tem responsabilidades específicas a serem exercitadas por determinada

³ Termo da língua inglesa que tem como significado "parte interessada". Fazem parte deste grupo pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa.

pessoa. A análise do cargo define as obrigações e as habilidades necessárias para a execução dessas obrigações. Como elas serão feitas e para que serão feitas.

Para um processo de recrutamento e seleção eficaz, faz-se necessário conhecer o perfil desejado, ou seja, as características pessoais e profissionais almejadas. Para definir o perfil ideal é indispensável conhecer o que essa pessoa fará, como ela fará e principalmente a cultura e os valores da organização. Dentre essas informações, é importante definir as principais características desejáveis, como: formação profissional, tipos de experiências, características da personalidade, as qualidades que o candidato deve possuir, e dentro dessas características levantadas desenha-se um perfil compatível com a cultura e valores da organização (LACOMBE, 2008).

A descrição do perfil para um determinado cargo permite a redução do *turnover*⁴ na organização e conseqüentemente a redução dos custos com contratação e demissão, permitindo assim que a organização direcione esses recursos a outras áreas e até mesmo o invista em seus recursos humanos.

A análise comportamental no Brasil teve início em 1961 na Universidade de São Paulo. Desde então, a teoria foi introduzida em outras instituições e continua até os dias de hoje (MATOS, 1998). A análise comportamental prioriza a relação funcional entre os fatores de desenvolvimento e manutenção. Nesse caso, o principal objetivo da avaliação clínica é identificar variáveis de controle para o comportamento problemático, compreender as interações funcionais e prever o comportamento futuro. Ressalta-se também que a avaliação visa verificar a hipótese por meio de um teste contínuo.

Para Cunha (1998), o comportamento se define como qualquer ação do indivíduo que pode ser observada por outra pessoa e descrita cientificamente em termos observáveis e mensuráveis para que haja um aumento da qualidade da gestão das pessoas nas organizações, através de atributos patentes de objetividade e funcionalidade, utiliza-se ferramentas para que possa compreender o perfil comportamental do colaborador, como exemplo o DISC⁵.

⁴ Taxa, geralmente expressa em números percentuais, de substituição ou renovação anual do pessoal de uma empresa, em relação a seu número médio de funcionários.

⁵ Avaliação DISC é um teste psicométrico, comportamental, é a sigla para quatro perfis de comportamento: dominância, influência, estabilidade e conformidade.

Geralmente, o DISC mede os quatro fatores do comportamento individual, ou seja, dominância, influência, estabilidade e conformidade. Essas ideias são muito complexas e não são fáceis de expressar em palavras isoladas, mas podem ser expressas como confiança, comunicação, paciência e estrutura. Com essas informações, o DISC pode ser usado para descrever o comportamento geral de uma pessoa, incluindo suas motivações, pontos fortes e fracos, e como eles interagem com os outros. O DISC pode até ajudar a prever a resposta de uma pessoa a uma situação específica (MATOS,2008).

3.3 Fluxograma

Para Oliveira (2013), fluxograma é uma forma de representar graficamente o andamento de um trabalho, caracterizado por figuras com significados específicos para cada finalidade, demonstrando as operações, os responsáveis e as unidades da organização envolvidas no processo.

O fluxograma demonstra estrategicamente todo o fluxo de um processo, mostrando desde a circulação de documentos entre pessoas de uma organização e também entre suas unidades. Permite identificar falhas tanto dos processos quanto à distribuição de funções e distribuição de responsabilidades.

Segundo Mello (2008), as vantagens da utilização de fluxogramas incluem: a possibilidade de verificar como eles se conectam e se correlacionam os componentes do sistema (mecanizados ou não), auxiliando na análise de sua eficácia. Facilita a localização de defeitos, simplesmente visualizando etapas, transporte, operações e tabelas, considerando claramente as alterações introduzidas, quaisquer alterações propostas no sistema existentes podem ser entendidas. O fluxograma é graficamente considerado o coração do mapeamento de processos, frequentemente utilizado para fins de processamento de informações.

A simbologia do fluxograma foi proposta pelo casal Gilbreth, em 1921. Inicialmente foram propostos 40 símbolos. Em 1947 a *American Society of Mechanical Engineers* (ASME) definiu cinco símbolos para o diagrama de fluxo de processo. Está ligado a gestão estratégica organizacional e representa os procedimentos operacionais e por sua vez os procedimentos são planos ligados aos métodos de trabalho ou de execução (CHIAVENATO, 2003).

4. Metodologia

Em termos metodológicos, adota-se a pesquisa-ação, a qual caracteriza-se pela participação mais ativa do pesquisador e uma tentativa contínua de aprimorar a prática. Ela deve abranger todos os níveis da organização, desde dirigentes a colaboradores, usando termos e linguagem adequada e principalmente deve ocorrer alternando teoria e prática (CAZZOLATO, 2008).

Segundo Thiollent (2011), é uma pesquisa social baseada na experiência associada a uma ação ou resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes envolvidos na ação estão diretamente ligados de modo cooperativo.

A pesquisa-ação está diretamente ligada à cultura da organização, uma vez que inúmeros fatores organizacionais estão interligados a ela, como por exemplo conscientização e identidade coletiva. Este campo de estudo é evitado por muitos dirigentes pois representa intensas transformações na cultura, identidade e diretrizes organizacionais e isso é o que legitima esse formato de pesquisa, pois envolve além de *feedbacks* constantes, empenho coletivo (CAZZOLATO, 2008).

Uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus objetivos, suas características de estudo e seu objeto. Conforme os objetivos propostos, esta pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que tem como principal objetivo proporcionar maiores informações sobre o problema estudado (PRESTES, 2003). Este tipo de pesquisa busca também explorar a opinião de diversos autores através de literaturas sobre o tema pesquisado com o intuito de torná-lo mais claro e assim promover maior familiaridade com o problema identificado (GIL, 2002). Este formato é muito utilizado em pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

4.1 Coleta dos Dados

Quanto aos métodos, esta pesquisa realizou-se por meio da pesquisa de campo por se tratar, segundo Prestes (2003), de uma pesquisa em que, através de observação, coleta dados diretamente com os envolvidos. Para Gil (2002, p.53) “o estudo de campo tende a utilizar, muito mais técnicas de observação do que de interrogação”, e ainda complementa que a pesquisa acontece diante de

observação direta das atividades do grupo a ser estudado captando informações e interpretando o que ocorre com o grupo.

Além da pesquisa de campo a pesquisa foi elaborada por meio de revisão bibliográfica, método que permite coletar informações disponíveis na literatura técnica da área para que o tema seja aprofundado (CRESWELL, 2010), além de produzir um maior diálogo com outros estudos teóricos de Gestão de Recursos Humanos, devido à necessidade atual de realizar processos de recrutamento e seleção no plano de gestão estratégica da empresa.

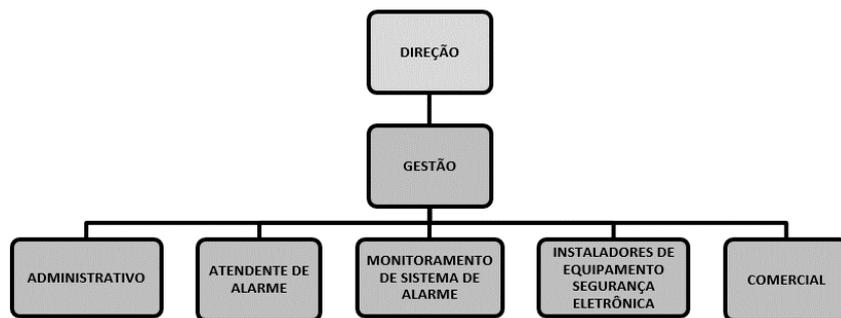
Por fim, a análise foi de modo qualitativo uma vez que são estudadas questões que os números não poderiam responder. Dentre vários fatores, tais como os instrumentos de pesquisa, a qualidade dos dados coletados e a teoria que norteará a investigação, e se divide em analisar, interpretar os dados coletados e redigir o relatório (GIL, 2002).

A pesquisa ocorreu de março a setembro de 2020 em uma empresa de segurança eletrônica patrimonial de Tangará da Serra – MT. As informações foram coletadas através de observações na empresa e reuniões com gestores, em seguida foram realizadas coletas de dados por meio de formulários eletrônicos – *Google Forms* aplicados a todos os colaboradores ativos na organização nos dias 21 e 22 de setembro de 2020, uma amostra de 18 participantes.

5. Resultados e Discussões

A empresa estudada foi fundada em 2006 com o objetivo de proporcionar soluções em segurança ao município de Tangará da Serra – MT, prestando serviços às empresas, residências e órgãos públicos. A organização busca valorizar e incentivar seus colaboradores ao desenvolvimento contínuo tanto pessoal quanto profissional. Ela é atualmente composta por 19 colaboradores seguindo a estrutura conforme Organograma Hierárquico.

Figura 1 – Organograma hierárquico da empresa.



Fonte: autora (2020)

Organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional e que pode ser definida pela departamentalização funcional da organização, que é a mais usada. Ele também pode ser construído através das funções da administração ou até mesmo pelas áreas de conhecimento da organização (OLIVEIRA, 2013). O Organograma hierárquico permite demonstrar a cada colaborador onde o mesmo se encontra dentro da organização e a quem se reportar quando necessário. Deste modo, pode-se observar que não existe na organização um departamento encarregado pelo processo de recrutamento e seleção. Tal processo é executado pelo gestor, envolvendo o departamento administrativo na finalização para o cumprimento das exigências burocráticas.

Parte importante do processo é a identificação da cultura da organização, representadas por meio da sua missão, visão e valores. A cultura de uma empresa na maioria das vezes é criada por seus fundadores e é reflexo de suas crenças e valores e através delas tem-se uma consistência organizacional capaz de alinhar os objetivos organizacionais aos individuais (Chiavenato, 20019).

Figura 2: Bases do planejamento de pessoal.

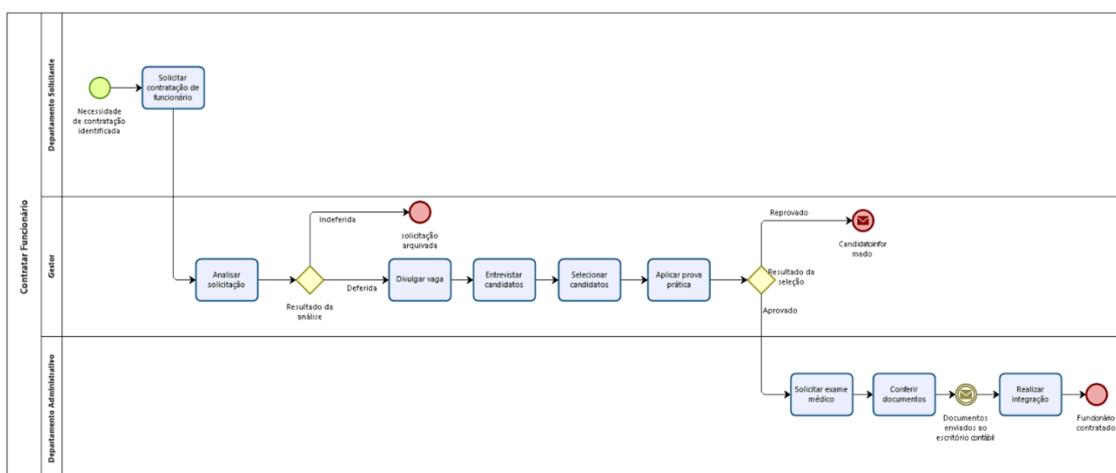


Fonte: CHIAVENATO, 2009, p.156.

Tais informações refletem no processo de recrutamento e seleção, e apesar da eficiência do processo atual, vale observar que a implantação de novas ferramentas de recrutamento e seleção o tornariam mais assertivo representando redução de custos na organização. Pode-se destacar algumas ferramentas como por exemplo a Avaliação DISC - abreviação dos termos em inglês correspondentes a Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Complacência (C) para identificar o perfil dominante alinhado à necessidade de cada cargo. Dinâmicas em grupo para visualizar o comportamento do candidato quanto ao trabalho em equipe, ou até mesmo simulando situações de estresse as quais são comuns na rotina desses profissionais, e também a análise das redes sociais a qual possibilita conhecer mais do candidato, validando informações coletadas na entrevista.

O atual processo de recrutamento e seleção da organização ocorre conforme fluxograma abaixo, que pode ser visto com maior clareza no APÊNDICE A.

Figura 3 – Fluxograma do processo de recrutamento e seleção.



Fonte: autora (2020)

Na elaboração do fluxograma foi utilizado a notação *Business Process Model and Notation*⁶ (BPMN) a qual apresenta um amplo conjunto de símbolos possibilitando a demonstração de diferentes processos para diferentes segmentos. As raias representam cada autor, seguindo o fluxo e percorrendo as atividades necessárias na execução do processo. Esse formato permite a

⁶ Padrão criado pela Business Process Management Initiative (BPMI), incorporado ao Object Management Group (OMG), que estabelece padrões para sistema de informação.

visualização do processo por diferentes públicos possibilitando identificar possíveis gargalos ou apenas formalizá-lo em caso de substituição de um colaborador envolvido no processo.

É possível observar que o fluxograma do processo de R&S desta organização não distingue de muitas outras organizações, mas observa-se que aplicam provas práticas, às quais possibilitam identificar se o candidato a vaga, de atendente de alarme por exemplo, possui agilidade, respeita normas de trânsito, conhece os endereços, dentre outros requisitos; ou no caso de operadores de sistema de monitoramento, se possui habilidade no atendimento telefônico e de digitação, pois todos os contatos realizados com os clientes são registrados no sistema operacional.

Após elaborado o organograma e o fluxograma do processo de recrutamento e seleção, foi elaborado juntamente com o gestor um formulário para descrição dos cargos existentes a fim de facilitar o processo de recrutamento e seleção (ANEXO I), e também foi elaborado um *checklist*⁷ admissional (ANEXO II), com o intuito de formalizar todo o processo através de documentos que receberão o timbre da empresa, que a partir deste momento farão parte do processo de R&S da organização.

5.1 Perfil básico dos profissionais de segurança eletrônica patrimonial

O segmento de segurança eletrônica patrimonial é formado por um grupo de medidas e práticas compostas por equipamentos e profissionais que juntos fazem parte do grupo de segurança privada. Dentro deste grupo, existem as empresas que possuem ou não o porte de arma, sendo o porte não obrigatório para o segmento de segurança eletrônica patrimonial conforme lei nº 7.102/83, portaria nº 3.559 publicada em 10 de junho de 2013 do Ministério da Justiça e Departamento de Polícia Federal – MJ/DPF, que considera como sendo atividades de segurança privada os serviços de vigilância patrimonial, transporte de valores, escolta armada, segurança pessoal e curso de formação.

A organização estudada é composta em sua maioria por homens, representando 72% dos colaboradores, e segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS/2018 os homens representam 88,% dos profissionais dessa área, e apesar da participação feminina ser tímida nesse

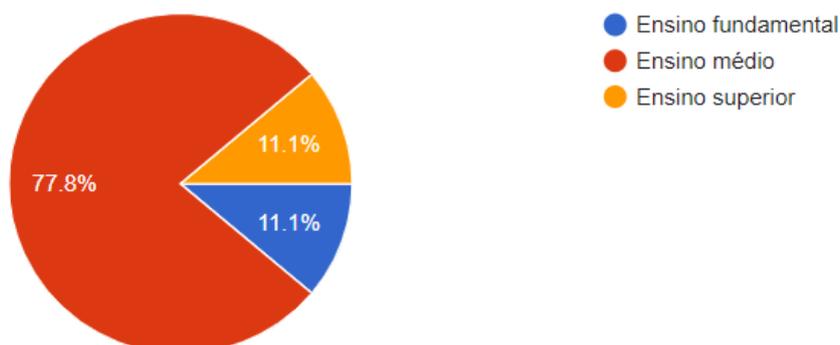
⁷ Lista para verificação de itens a serem conferidos antes da finalização de um processo.

segmento a empresa contou com a colaboração de uma mulher na função de atendente de alarmes por 7 anos. Os dados da RAIS demonstram que houve um acréscimo de 3,6 pontos de participação de mulheres nessa atividade que durante muitos anos foi exclusivamente masculina. As atividades externas compostas pelos atendentes de alarme e instaladores são totalmente ocupadas pela equipe masculina, já as atividades que exigem principalmente contato telefônico com os clientes é ocupada exclusivamente por mulheres.

A equipe pode ser considerada jovem: 67% dos colaboradores possuem até 30 anos e apenas 11% possuem mais de 40 anos, reafirmando os dados nacionais da RAIS/2018 onde demonstra que 49% dos profissionais da área de vigilância privada concentram-se na faixa etária de 25 a 39 anos. Identifica-se ainda que, desses profissionais 55% não têm filhos – apesar de 66,6% deles serem casados ou viverem em união estável.

Apenas um dos colaboradores possui cargo de gestão, e essa questão reflete também no grau de escolaridade dos colaboradores, onde apenas 2 possuem curso superior, representando 11% dos colaboradores conforme gráfico:

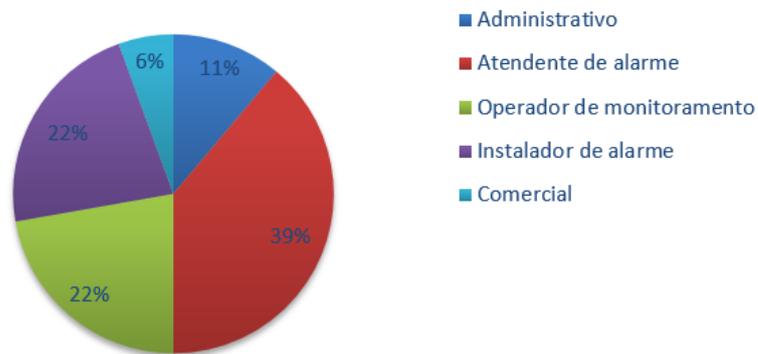
Gráfico 1: Nível de Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se a necessidade de sincronia entre os departamentos de instalação, operacional e de atendimento, uma vez que falhas representam além de deslocamentos desnecessário, custos à organização. Dos 18 colaboradores, 28% atuam no período noturno e maior parte da equipe é composta por atendes de alarme conforme dados do gráfico abaixo, por esse departamento ser considerado o mais complexo da organização, pois envolve deslocamento externo e exposição constantes a riscos.

Gráfico 2: Departamento

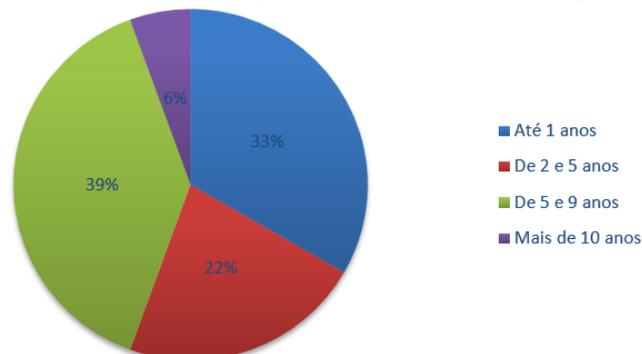


Fonte: Elaborado pela autora

Dos colaboradores que atuam como atendentes de alarme, apenas 3 possuem curso de vigilante, uma vez que não é uma obrigatoriedade para esse segmento conforme lei 7.102/83 que regula a atividade de segurança privada, mas sem dúvida a formação agregaria à organização, pois profissionais habilitados possuem maior preparo além da postura necessária.

Observa-se ainda que todos os atendentes fazem uso de coletes e cassetetes. Além desses equipamentos de proteção, os atendentes também fazem uso de armas não letais.

Gráfico 3: Tempo em que atuam na área de segurança



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Verifica-se também que 45% dos colaboradores atuam na área de segurança há mais de 5 anos, isso demonstra que a empresa possui um quadro de colaboradores experientes, profissionais que neste segmento assumem papéis vitais por assegurar não somente patrimônios, mas também vidas.

Portanto, diante das análises expostas, os perfis profissionais básicos para o processo de recrutamento e seleção (R&S) da empresa na área de segurança eletrônica patrimonial estudada, encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1: Perfil básico dos profissionais da área de segurança eletrônica

REQUISITOS		PERFIL PREDOMINANTE
PESSOAIS	Atitudes	Ética, colaboração, iniciativa etc.
	Faixa etária	30 anos
	Gênero	Masculino
	Estado Civil	Casado/União estável
	Escolaridade	Ensino Médio
	Disponibilidade de horários	Sim
PROFISSIONAIS	Conhecimentos	Autoconfiança, disciplina, organização em geral etc.
	Habilidades	Proatividade, flexibilidade, resolução de problemas etc.
	Experiência na área	Sim (mínimo de 2 anos)
	Flexibilidade de horários	Sim
	Curso de Vigilante	Não obrigatório
	Competências	Comunicação, colaboração, relacionamento etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

6. Considerações finais

Diante do estudo abordado, compreende-se que o recrutamento e seleção de pessoal (R&S) é uma poderosa ferramenta de recursos humanos que pode atrair e localizar candidatos adequados para o cargo, conforme elementos estratégicos da empresa. Cada recrutamento deve ser um processo de comparação das exigências do cargo com os conhecimentos, habilidades e competências pessoais de cada indivíduo, para que a empresa possa efetuar uma contratação mais assertiva.

No entanto, isso significa que nem sempre a empresa contratará candidatos com nível de escolaridade superior aos demais, nem contratará

candidatos com mais experiência, mas identificará as características que mais se aproximam da descrição e análise do cargo, isto é, da atuação primordial daquele colaborador.

Como a empresa possui considerada proporção (33%) dos colaboradores com menos de um ano na área, os quais concentram-se em seu departamento técnico, uma vez que exigem menos experiência profissional, porém, submetidos a riscos no desempenho de suas atribuições.

Deste modo, observa-se a necessidade de investimentos além do âmbito tecnológico, mas também em seus recursos humanos, através de *feedbacks* frequentes a fim de nortear os profissionais e envolvê-los à inovação, como também motivando-os com benefício atrativos - programas de desenvolvimento profissional e formação complementar, e por fim treinamentos específicos para cada área, focando em promover valorização a esses profissionais.

Apesar de as dificuldades enfrentadas com a rotatividade do setor, ou seja, o fluxo de entradas (admissões) e saídas (desligamentos), a empresa utiliza o recrutamento interno como ferramenta de desenvolvimento – onde pode-se destacar o gestor que iniciou sua carreira na área de segurança há vinte anos, sendo quatorze destes dedicados a essa organização, e iniciando justamente pelo departamento técnico, com o intuito de promover o crescimento de seus profissionais.

Dessa forma, o planejamento adequado para as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver um ambiente produtivo dentro da organização é uma necessidade que exige uma visão crítica e objetiva para atender às necessidades da empresa. Embora equipamentos de última tecnologia sejam fundamentais para esse segmento, sem dúvida o maior diferencial competitivo está na qualidade dos serviços prestados, que só é possível por meio da ação humana, sendo esta preferencialmente motivada.

Logo, o número de contratações de profissionais adequados e qualificados reduzem custos com pessoal, melhorando a qualidade do serviço e a imagem da empresa, onde cada processo de recrutamento e seleção dentro da organização deve ser criterioso. Nesse sentido, a importância de planejar o recrutamento de novos funcionários para a empresa por se tratar de uma atividade com características próprias de preenchimento de vaga.

De forma geral, para delinear os perfis profissionais básicos para o processo de R&S no segmento de segurança eletrônica patrimonial, também é fundamental conhecer suas particularidades e necessidades, para isso faz-se necessário a descrição de cargos e salários como fator preponderante para continuidade aos trabalhos iniciados por esse estudo científico. Logo, se faz necessária a formalização da cultura, missão e valores, para assim permitir um alinhamento no processo de R&S, onde os cargos sejam descritos e as contratações sejam executadas de acordo com as estratégias traçadas e visualizadas pela empresa.

7. Referências

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Curitiba: Revista FAE. v.3, n-2. p.9-16, mai/ago. 2000.

ABPMP BRASIL, Association of Business Process Management Professional Brasil. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. 2013. Disponível em:http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBO_K_Guide__Portuguese.pdf

BRASIL. Lei nº 7.102 de 20 de junho de 1.983, **LEGISLAÇÃO DE EMPRESAS PARTICULARES DE VIGILÂNCIA E SEGURANÇA, DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E POLÍCIA FEDERAL**: estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas que exploram serviços de vigilância e transporte de valores.

CAZZOLATO, N. K. Resenha: - Pesquisa-ação nas organizações - (THIOLLENT, Michel - 1997). **Revista Organizações em Contexto**, v. 4, n. 7, p. 84-87, 2008.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Sage, 2010.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Cad. estud., São Paulo, n. 18, p. 01-20, ago. 1998. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141392511998000200004&lng=pt&nrm=iso. acesso em 21 set. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>.

CURY, A. **Organização e métodos: Uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2015

DUCCI, Larissa Zamarian. **Gestão de pessoas I: administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal.** São Paulo: Pioneira, 1976.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas nas organizações.** São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos.** 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008 Disponível: <https://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20> Acesso em: 01 Out 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial.** 21.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PRESTES, Maria Lucia de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia.** 2.ed. São Paulo: Rêspel, 2003.

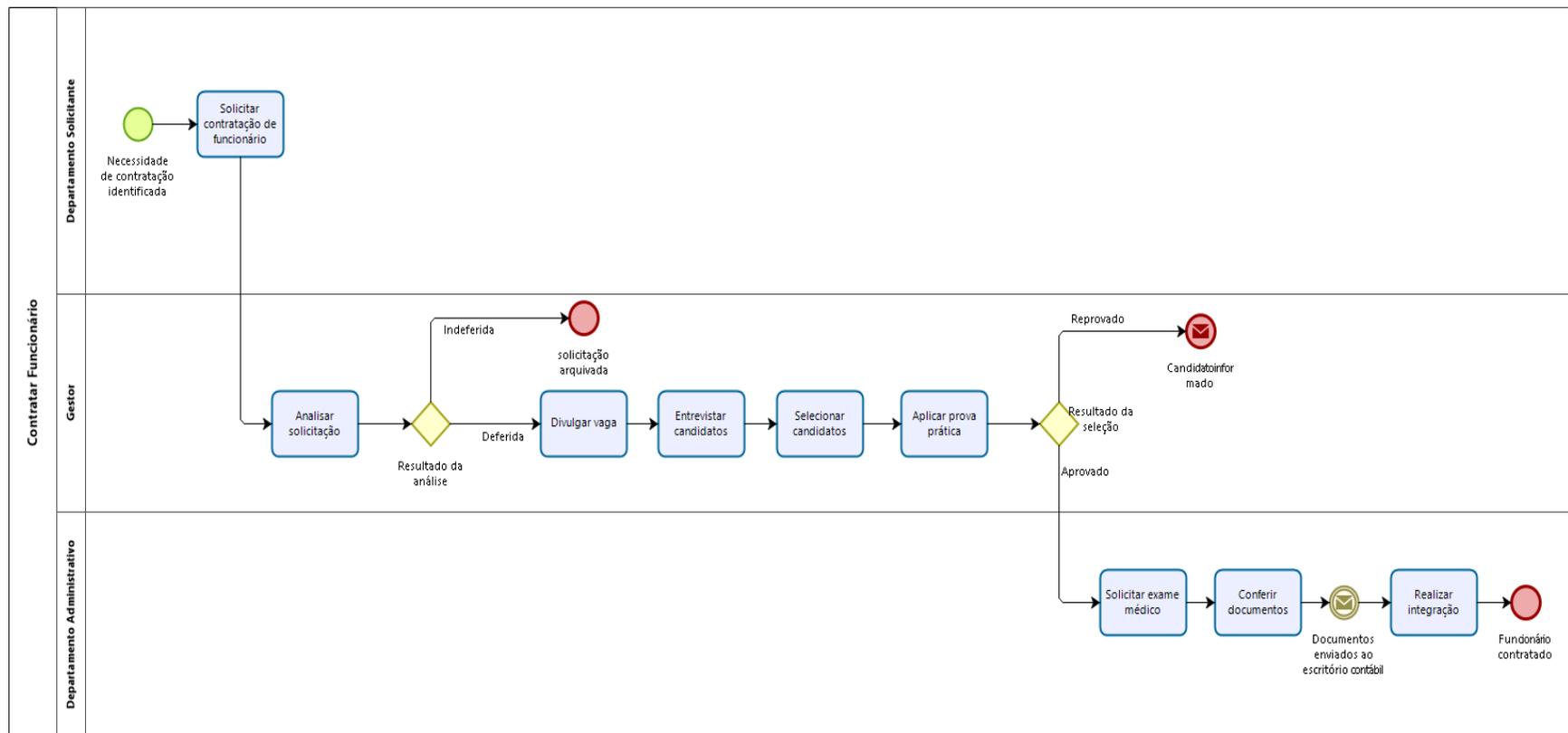
REVISTA FENAVIST – Federação Nacional das Empresas de Segurança e Transporte de Valores - Perfil dos Trabalhadores (RAIS). Brasília – DF. Disponível: <http://fenavist.org.br/perfil-dos-trabalhadores-rais/> Acesso em: 20 de Out de 2020.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 18.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

Apêndice A: Fluxograma do processo de recrutamento e seleção.



Anexo I: Checklist admissional

Prezado(a) **Nome do colaborador**

É com grande satisfação que ratificamos nosso interesse em tê-lo (a) em nosso quadro de funcionários.

Sua data de admissão **01/01/2020**

Seu salário mensal **R\$ 1.000,00 (Um mil reais).**

Horário de trabalho: **06:00 as 18:00 horas. (Escala 12x36)**

Para que sua admissão seja efetivada, solicitamos que encaminhe os documentos abaixo no e-mail reforcetga@terra.com.br ou pessoalmente até 3 dias antes de sua admissão:

- Exame Admissional – ASO
- Nº Conta e Agência **no Santander preferencialmente** (tipo de conta e cidade da agência)
- CTPS – Carteira de trabalho.
- Cópia RG (frente e verso)
- Cópia CPF (frente e verso)
- Cópia do Título de Eleitor (frente e verso)
- Certidão Justiça Eleitoral – www.tre.gov.br
- Cópia CNH – Carteira Nacional de Habilitação (frente e verso)
- Cópia reservista (para homens)
- Cópia da Certidão de nascimento, casamento ou declaração de união estável (registrada em cartório)
- Cópia da Certidão de Nascimento dos filhos (se houver)
- Cópia CFF e RG dos filhos (se houver)
- Cópia CPF e RG cônjuge
- Cópia Carteirinha de vacinação dos filhos (0 a 7 anos)
- Cópia do comprovante de endereço atualizado
- 1 fotografia 3 X 4 recente
- Cópia cartão do PIS.
- Qual Raça/cor você se considera_____.

Fonte: Autora (2020)

Anexo II: Formulário para descrição dos cargos

```
graph TD; D[DIREÇÃO] --- G[GESTOR]; G --- A[ADMINISTRATIVO]; G --- B[ATENDIMENTO DE ALARME]; G --- C[MONITORAMENTO DE SISTEMA DE ALARME]; G --- D[INSTALADORES DE EQUIP. SEGURANÇA ELETRÔNICA]; G --- E[COMERCIAL];
```

CARGO: _____ **DEPARTAMENTO:** _____

_____ **NOME DO ENCARREGADO:** _____

RESUMO DO CARGO: _____

FUNÇÕES ESSENCIAIS:	STATUS:
1 _____	REGULAR <input type="checkbox"/>
2 _____	TEMPORÁRIO <input type="checkbox"/>
3 _____	ESCALA 12X36 <input type="checkbox"/>
4 _____	MEIO EXPEDIENTE <input type="checkbox"/>
5 _____	ESTAGIÁRIO <input type="checkbox"/>

REQUISITOS MÍNIMOS

INSTRUÇÃO: _____

EXPERIÊNCIA: _____

COMPETÊNCIAS: _____

HABILIDADES: _____

ATITUDES: _____

POSSUI RESPONSABILIDADE DE SUPERVISÃO: SIM NÃO

*SE SIM LISTE QUAIS CARGOS SÃO SUBORDINADOS.

Fonte: Autora (2020)