



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LUCIANO SAMANDEL Balsa Gervásio

**REGENERAÇÃO ORGANIZACIONAL POR CONSULTORIA NO
ÂMBITO DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS NO COLÉGIO SOL
NASCENTE HUAMBO**

CAÁLA-2023

LUCIANO SAMANDEL Balsa GERVÁSIO

**REGENERAÇÃO ORGANIZACIONAL POR CONSULTORIA NO
ÂMBITO DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS NO COLÉGIO SOL
NASCENTE HUAMBO**

Relatório do PFC apresentado ao instituto superior
politécnico da Caála, como requisito para a obtenção do
título de Licenciado em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Abreu Moco Jorge, MSc

Dedicamos esse trabalho aos nossos familiares e a toda comunidade acadêmica, a sociedade em geral e a todos aqueles que de uma forma direta ou indiretamente contribuíram para a realização do respectivo trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a minha formação acadêmica. Sou grato aos meus pais e familiares pelo apoio e incentivo, sou grato aos meus professores por me guiarem ao longo dessa jornada acadêmica. Agradeço também aos meus amigos e colegas de classe pela troca de conhecimentos e experiências durante os 4 anos de formação.

“A educação é o passaporte para o futuro, pois o amanhã pertence aqueles que se preparam para ele hoje”.(Malcolm X)

RESUMO

Objectivo. regenerar as organizações, fornecendo soluções e estratégias eficientes para atrair, seleccionar e reter talentos qualificados, garantindo assim o crescimento e sucesso da empresa.

Metodologia. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, porque visa produzir conhecimentos para a aplicação prática dirigido para a solução de problemas científicos; envolve verdades e interesses locais. A Pesquisa Aplicada é a que nos interessa e se diferencia da pesquisa pura (básica) porque, objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos – Soluções reais para problemas concretos.

Resultados. Os que acreditam que uma consultoria poderia ajudar na melhoria da eficiência do processo de recrutamento, dentre os 7 (100%) entrevistados 1 (14,3 %) disse que não ajudaria por falta de conhecimento profundo com relação ao assunto em estudo e 4 (57,1%) disseram sim por ouvirem falar por algumas empresas que implementaram o mesmo processo em suas organizações e resultou, e 2 (28,6%) mostraram um equívoco por desconhecerem o impacto que traria a implementação deste processo na Instituição. Dentre os 7 (100%) sendo 3 (42,8%) e 3 (48,8%) respectivamente, avaliam a importância da retenção do talento como muito boa e boa e apenas 1 considera má a importância de retenção de talentos para o crescimento e sucesso do Colégio Sol Nascente Huambo. Considerações finais. a proposta de solução deste problema passa por; melhorar as estratégias integradas de recrutamento e retenção de talentos para a regeneração organizacional; promover o recrutamento estratégico: identificação e atracção de talentos; desenvolver os processos selectivos rigorosos e eficientes; definir estratégias de retenção de talentos: cultura e desenvolvimento.

Palavras-chave: regeneração organizacional, recrutamento estratégico, retenção de talentos, Consultoria.

ABSTRAT

Objective. Regenerate organizations, providing efficient solutions and strategies to attract, select and retain qualified talent, thus ensuring the growth and success of the company.

Methodology. It is a research of an applied nature, because it aims to produce knowledge for the practical application directed to the solution of scientific problems; it involves local truths and interests. Applied Research is the one that interests us and differs from pure (basic) research because, it aims to generate knowledge for practical application directed to the solution of specific problems – Real solutions to concrete problems.

Findings. Those who believe that a consultancy could help in improving the efficiency of the recruitment process, among the 7 (100%) respondents 1 (14.3%) said it would not help for lack of in-depth knowledge regarding the subject under study and 4 (57.1%) said yes because they heard about by some companies that implemented the same process in their organizations and it worked, and 2 (28.6%) showed a mistake for not knowing the impact that the implementation of this process would bring in the Institution. Among the 7 (100%) being 3 (42.8%) and 3 (48.8%) respectively, evaluate the importance of talent retention as very good and good and only 1 considers bad the importance of talent retention for the growth and success of the Sol Nascente Huambo College. Final considerations. The proposal to solve this problem is to; improve integrated talent recruitment and retention strategies for organizational regeneration; promote strategic recruitment: identification and attraction of talent; develop rigorous and efficient selective processes; Define talent retention strategies: culture and development.

Keywords: organizational regeneration, strategic recruitment, talent retention, Consulting.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1.1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2. OBJETIVOS.....	13
1.2.1. Objetivo Geral:.....	14
1.2.2. Objectivos Específicos:.....	14
1.3. CONTRIBUIÇÃO DO PROJECTO FINAL DE CURSO.....	14
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – CAPÍTULO II	16
1.4. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE REGENERAÇÃO NO ÂMBITO DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS	16
1.4.1. Conceito de Regeneração: Dar Vida Nova à Organização	16
1.5. REGENERAÇÃO ORGANIZACIONAL: REVITALIZANDO O TECIDO EMPRESARIAL 16	
1.6. REGENERAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO ÂMBITO DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS 16	
1.7. FUNDAMENTOS DA REGENERAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES 17	
1.7.1. Mudanças Operacionais e de Processos:.....	17
1.7.2. Impacto na Gestão Empresarial:	17
1.8. RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: CONCEITOS FUNDAMENTAIS E PERSPECTIVAS 19	
1.8.1. Perspectivas Teóricas sobre Recrutamento:.....	19
1.8.2. Recrutamento de Recursos Humanos: Abordagens	20
1.8.3. Tipos de recrutamento.....	20
1.8.4. Recrutamento Externo: Explorando Novos Horizontes.....	20
1.9. ESCOLHA ESTRATÉGICA ENTRE OS TIPOS DE RECRUTAMENTO.....	20
1.9.1. Processo de recrutamento.....	21
1.9.2. Formas de recrutamento.....	21
1.10. CONSULTORIA: ABORDAGENS E TIPOS	21
1.10.1. Prestação de Serviço Customizado:	21
1.11. IDENTIFICAÇÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:	21
1.11.1. Descentralização e Melhoria da Comunicação:	22
1.11.2. Antecipação de Tendências e Alinhamento Estratégico:	22

1.11.3.	Influência no Desenvolvimento Organizacional:.....	22
1.12.	IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE RECRUTAMENTO: CONCEITOS FUNDAMENTAIS	22
1.12.1.	Identificação de necessidades de talentos	23
1.12.2.	Alinhamento com Objetivos Organizacionais:	23
1.12.3.	Análise de Lacunas de Competências:	23
1.12.4.	Planejamento Sucessório:	23
1.12.5.	Estratégias de Desenvolvimento:	23
1.12.6.	Planejamento de recrutamento estratégico.....	24
1.12.7.	Definição de Canais de Recrutamento:	24
1.12.8.	Criação de Anúncios de Emprego Eficazes:	24
1.12.9.	Condução de Entrevistas Criteriosas:.....	24
1.12.10.	Avaliação em Relação às Necessidades Organizacionais:.....	25
1.12.11.	Acompanhamento do Processo de Recrutamento:.....	25
1.12.12.	Análise de lacunas de competências	25
1.12.13.	Mapeamento de Competências Atuais:	25
1.12.14.	Definição de Competências Necessárias:.....	26
1.12.15.	Identificação das Lacunas:	26
1.12.16.	Estratégias de Desenvolvimento:	26
1.12.17.	Integração com o Planejamento de Recrutamento:	26
1.12.18.	Avaliação Contínua:	26
1.12.19.	Alinhamento com a estratégia organizacional	27
1.12.20.	Coerência Cultural:	27
1.12.21.	Contribuição para Metas de Negócios:	27
1.12.22.	Adaptação à Evolução do Mercado:	27
1.12.23.	Integração com o Desenvolvimento de Talentos:	27
1.12.24.	Fomento da Inovação:	28
1.12.25.	Avaliação Contínua da Estratégia de Recrutamento:.....	28
1.12.26.	Desenvolvimento de perfil de cargo	28
1.12.27.	Definição de Responsabilidades Claras:	28
1.12.28.	Especificações de Competências Essenciais:.....	29
1.12.29.	Ajuste Cultural e Valores Organizacionais:.....	29
1.12.30.	Experiências e Qualificações Requeridas:	29

1.12.31.	Compreensão do Potencial de Crescimento:	29
1.12.32.	Orientação para Diversidade:	29
1.13.	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO CONTÍNUOS.....	30
1.13.1.	Avaliação dos Resultados das Contratações:	30
1.13.2.	Feedback dos Colaboradores:	30
1.13.3.	Ajuste de Estratégias:	30
1.13.4.	Adaptação às Mudanças Organizacionais:.....	30
1.13.5.	Uso de Métricas e Indicadores:	31
1.13.6.	Fortalecimento da Estratégia de Recrutamento:	31
1.14.	DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS EFICAZES DE ATRAÇÃO DE TALENTOS: IMPULSIONANDO O SUCESSO ORGANIZACIONAL	31
1.15.	MARKETING DE EMPREGADOR E MARCA EMPREGADORA.....	31
1.15.1.	Parcerias estratégicas com universidades.....	31
1.15.2.	Programas de estágio e aprendizado	32
1.15.3.	Uso de redes sociais e plataformas digitais.....	32
1.15.4.	Programas de indicação de funcionários.....	32
1.15.5.	Realização de Processos Seletivos Rigorosos e Eficientes: Garantindo Talentos Alinhados com as Necessidades da Empresa	32
1.15.6.	Definição de critérios de seleção.....	33
1.15.7.	Avaliação de competências técnicas e comportamentais.....	33
1.15.8.	Utilização de métodos de seleção variados	33
1.15.9.	Análise de fit cultural	33
1.15.10.	Processos estruturados e avaliação baseada em evidências:	33
1.15.11.	Feedback Construtivo aos Candidatos	34
1.15.12.	Identificação e Implementação de Políticas de Retenção de Talentos: Sustentando o Comprometimento de Longo Prazo dos Funcionários na Organização	34
1.15.13.	Cultura organizacional atrativa	34
1.15.14.	Oportunidades de desenvolvimento e crescimento	34
1.15.15.	Remuneração competitiva e benefícios atraentes	34
1.15.16.	Gestão de desempenho e reconhecimento.....	35
1.15.17.	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	35
1.15.18.	Comunicação transparente e participativa	35
	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36

1.16.	NATUREZA DA PESQUISA.....	36
1.17.	MÉTODOS DA PESQUISA CIENTÍFICA	36
1.18.	OBJECTIVOS DA PESQUISA	37
1.19.	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	37
1.20.	TÉCNICAS DE ABORDAGEM	37
1.21.	TÉCNICA DE RECOLHAS DE DADOS.....	38
	DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
1.22.	DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO	39
	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	45
	CONCLUSÕES	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
	APÊNDICES	53
	ANEXOS.....	54

1. INTRODUÇÃO

A regeneração constitui hoje uma tendência mundial emergente, que vai buscar na lógica dos sistemas vivos (complexidade) uma maior eficiência e resiliência para os negócios, preparando-os para enfrentar as mudanças exponenciais e disruptivas da nova economia, que já podem ser sentidas. Nos últimos 50 anos, dezenas de empresas importantes simplesmente deixaram de existir, por não terem conseguido fazer os necessários saltos evolutivos. O mundo precisa de organizações "saudáveis", no lugar de organizações "eficientes" e sustentáveis (que fazem menos mal) (DE SÁ, 2017).

A nossa realidade em Angola mostra a grande importância da regeneração organizacional no âmbito do recrutamento de pessoas, uma vez que proporciona mais eficiência e eficácia nas atividades corporativas.

É comum escutarmos as pessoas falarem asserções do tipo, o desemprego na Província do Huambo é muito alto, as pessoas não encontram oportunidades de trabalho, as empresas aproveitam a abundância de candidatos para exigir cada vez mais e pagar cada vez menos entre outras. Diante disso, temos a impressão de que o trabalho de recrutador é o mais fácil do mundo. Basta abrir a boca e anunciar uma vaga quase terá uma grande fila de candidatos disponíveis à sua porta, todos ávidos para aceitar qualquer oferta de trabalho.

Sendo um especialista e propor-se a consultoria nesta área do saber, segundo disse Moreira, (2017), com que o recrutamento e seleção de pessoal proporcione condições relevantes para o desempenho profissional e competitivo das organizações. O mesmo processo, ao ser realizado de acordo com técnicas e formas apropriadas, levando em consideração as características da vaga/função, somadas ao perfil do candidato em potencial, possibilita maior adequação deste à atividade laboral. Essa conjuntura entre o candidato e a função/vaga atribui forças possíveis de aptidão e rapidez à cultura da empresa e ao posto de trabalho pretendido.

A evolução da estruturação organizacional nas empresas contemporâneas, impulsionada pelo impacto da tecnologia e da globalização, tem delineado uma perspectiva especializada e nítida acerca do novo papel desempenhado pela área de Recursos Humanos (RH). Conforme ressalta CHIAVENATO (2014, p. 27), "a gestão moderna de Recursos Humanos se tornou um componente vital para o sucesso das organizações, adaptando-se constantemente às mudanças tecnológicas e de mercado."

No cerne das organizações reside a presença humana, sendo que o trabalho é conduzido por indivíduos e o produto desse labor é destinado aos próprios seres humanos. Independentemente

dos objetivos e da configuração organizacional, a fundação de uma empresa requer um elemento crucial: as pessoas. Segundo DUTRA (2018, p. 53), "as organizações têm sua origem nas pessoas, e são elas que conferem identidade e dinamismo aos processos corporativos."

Conforme a organização cresce, os desafios se complexificam, emergindo espaços propícios para iniciativas voltadas à otimização do processo seletivo, ao alinhamento salarial e ao desenvolvimento de capacitações. Nesse sentido, a abordagem de consultoria visa contribuir para a solução da problemática da elevada rotatividade de colaboradores no Colégio Sol Nascente, localizado na Província do Huambo, especificamente no bairro do Calobrinco. A proposta em destaque consiste na implementação de um processo de recrutamento e seleção criterioso.

De acordo com Fleury (2019, p. 112), "a alta rotatividade de funcionários pode comprometer a estabilidade e a eficácia das organizações, tornando imperativa a adoção de estratégias eficientes de recrutamento e retenção." Portanto, os consultores desempenharão a tarefa de conduzir o recrutamento e seleção dos novos membros da equipe, fornecendo orientações fundamentadas e direcionamento à equipe responsável por essa fase do processo.

1.1. Descrição da Situação do Problema

A constatação diária da necessidade premente das organizações em priorizar a qualidade dos seus colaboradores, aliada às dificuldades decorrentes da escassez de profissionais qualificados no mercado, impulsionou o reconhecimento da imperiosidade de revitalizar as estruturas organizacionais por meio de um processo de recrutamento estratégico. Diante dessa carência evidente, surge a oportunidade de conduzir uma regeneração das organizações através da implementação de um recrutamento especializado, visando mitigar esta problemática. A partir desse contexto, emerge a seguinte indagação fundamental:

Pergunta de Partida: Como viabilizar a regeneração das organizações por meio de uma consultoria focada no aprimoramento do recrutamento de pessoal para o Colégio Sol Nascente?

A indagação delineada proporciona um ponto de partida crucial para a investigação profunda das práticas atuais de recrutamento, bem como para o desenvolvimento de estratégias inovadoras que não apenas enfrentem a escassez de talentos, mas também impulsionem a evolução contínua da instituição educacional.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral:

Regenerar as organizações, fornecendo soluções e estratégias eficientes para atrair, selecionar e reter talentos qualificados, garantindo assim o crescimento e sucesso da empresa.

1.2.2. Objectivos Específicos:

1. Identificar as necessidades e requisitos de talentos da empresa e desenvolver um plano de recrutamento adequado;
2. Desenvolver estratégias eficazes de atração de talentos, como campanhas de marketing de empregador, parcerias com universidades e outras iniciativas;
3. Realizar processos seletivos rigorosos e eficientes para identificar os candidatos mais qualificados e adequados às necessidades da empresa;

1.3. Contribuição do Projecto Final de Curso

Este trabalho traz uma contribuição relevante para a compreensão e aplicação da regeneração organizacional no contexto do recrutamento de pessoas. De forma simples, destacam-se as seguintes contribuições:

- a) **Exploração do Conceito de Regeneração Organizacional:** Este trabalho esclarece o significado e a importância da regeneração organizacional, oferecendo um entendimento mais profundo sobre como revitalizar organizações.
- b) **Aplicação Prática no Recrutamento:** O TCC mostra como a regeneração organizacional pode ser usada para melhorar o processo de recrutamento, tornando-o mais eficiente e eficaz.
- c) **Identificação de Tipos de Regeneração:** São apresentados diferentes tipos de regeneração, ajudando a compreender suas variedades e impactos específicos.
- d) **Orientações Estratégicas:** São fornecidas dicas práticas para implementar a regeneração organizacional com sucesso, auxiliando gestores na tomada de decisões informadas.
- e) **Estudo de Caso no Colégio Sol Nascente:** Um exemplo real de aplicação da regeneração conceitos sobre como essa abordagem pode ser adotada.

- f) **Estímulo à Reflexão e Inovação:** O TCC incentiva a discussão e novas ideias sobre como transformar organizações, adaptando a regeneração a diferentes situações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – CAPÍTULO II

Neste capítulo, nossa exploração se aprofundará nos conceitos cruciais que fundamentam o tema da regeneração organizacional e sua aplicação no âmbito do recrutamento de pessoas. Para compreender plenamente a importância e as implicações desse processo, é imperativo discorrer sobre as seguintes bases conceituais:

1.4. Conceitos e Definições De Regeneração No Âmbito do Recrutamento de Pessoas

1.4.1. Conceito de Regeneração: Dar Vida Nova à Organização

O termo "regenerar", oriundo do latim "regenero", um profundo significado intrínseco à transformação organizacional. Segundo De Sá (2027), regenerar é dotar de vida nova, promover uma ressurgência vigorosa, reorganizar e aprimorar. Esse conceito, quando aplicado à esfera organizacional, transcende a mera mudança superficial, abraçando uma revitalização que penetra até as raízes da entidade.

1.5. Regeneração Organizacional: Revitalizando o Tecido Empresarial

A regeneração organizacional, conceito criado por Michael Hammer e James Champy na década de 1980, emerge como uma abordagem holística que vai além da simples reestruturação. Sua essência reside na capacidade de revigorar os pilares fundamentais da organização, abraçando uma reinvenção que impacta não apenas as operações cotidianas, mas a cultura, a estratégia e a própria essência da empresa. Como ressalta Senge (1990, p. 51), "a regeneração organizacional transcende as fronteiras do simples ajuste de processos; trata-se de uma abordagem que busca repensar e redesenhar os elementos fundamentais da organização, visando uma reconfiguração que impacta profundamente sua estrutura e seu propósito."

1.6. Regeneração de Recursos Humanos No Âmbito Do Recrutamento De Pessoas

A aplicação do conceito de regeneração encontra um campo fértil no âmbito do recrutamento de pessoas. O desafio de atrair, selecionar e reter talentos tem impulsionado a busca por abordagens inovadoras. A regeneração de recursos humanos no recrutamento transcende a simples busca por substitutos, abraçando a metamorfose do processo em si. Nesse contexto, a regeneração não é apenas uma reorganização de práticas, mas uma renovação profunda da mentalidade e dos procedimentos, alinhando-se à visão de Alves et al. (2005, p. 115), que

destacam que "esse processo de renovação organizacional vai além do âmbito operacional, penetrando nas camadas mais profundas da cultura, da mentalidade e do propósito da empresa." Ao explorar o conceito de regeneração e sua aplicação na esfera organizacional, este capítulo estabelece as bases para compreender como a regeneração de recursos humanos pode ser um catalisador poderoso na busca pela excelência no recrutamento de pessoas. No próximo capítulo, será abordado especificamente o contexto do Colégio Sol Nascente, onde a regeneração organizacional será aplicada com o propósito de aprimorar o processo de recrutamento e seleção de pessoal.

1.7. Fundamentos da Regeneração Organizacional e Suas Implicações

A abordagem de regeneração organizacional engloba princípios fundamentais que visam revitalizar e transformar as estruturas internas das empresas, proporcionando melhorias profundas e impactantes. Para selecionar as mudanças mais apropriadas, é imperativo avaliar se elas resultam em ganhos de produtividade, redução de custos e maior satisfação dos clientes, constituindo um baluarte para a tomada de decisões estratégicas.

1.7.1. Mudanças Operacionais e de Processos:

A regeneração organizacional desencadeia mudanças significativas em diversos aspectos de um negócio. A reestruturação operacional visa à integração da equipe de trabalho, evitando excessos hierárquicos que muitas vezes culminam em conflitos. Paralelamente, a automação e a integração de processos ganham protagonismo, otimizando substancialmente sua gestão. A visão de Senge (1990, p. 51) ressoa aqui, ao afirmar que "a regeneração organizacional transcende as fronteiras do simples ajuste de processos; trata-se de uma abordagem que busca repensar e redesenhar os elementos fundamentais da organização, visando uma reconfiguração que impacta profundamente sua estrutura e seu propósito."

1.7.2. Impacto na Gestão Empresarial:

A regeneração organizacional rompe as barreiras convencionais entre fornecedores e clientes, redefinindo os paradigmas de gestão empresarial. Nesse cenário, emerge um conjunto de benefícios cruciais, como a otimização da execução de tarefas, a modernização da gestão administrativa, a redução de erros, a diminuição de gastos e a maximização dos resultados. Como observa Kotter (1996, p. 18), "a regeneração organizacional transcende a otimização

incremental e direciona a organização rumo a uma metamorfose estrutural, onde a reinvenção se torna o cerne da evolução empresarial."

Em suma, a regeneração organizacional transcende as fronteiras do mero ajuste operacional, redefinindo os alicerces culturais, estruturais e práticos da organização. Ela não somente abre espaço para o crescimento e a inovação, mas também se manifesta como uma resposta vital à complexidade e às demandas do ambiente de negócios contemporâneo.

A regeneração organizacional, como estratégia transformadora, manifesta-se em diferentes formas, abrangendo múltiplas dimensões dentro de uma entidade. Cada tipo de regeneração traz consigo implicações específicas, buscando otimizar distintos aspectos da organização. Neste contexto, destacam-se os seguintes tipos de regeneração:

a) **Regeneração nos Processos Produtivos: Elevando a Eficiência Operacional**

A regeneração nos processos produtivos envolve a reformulação do ciclo de atividades organizacionais visando aprimorar a eficiência e a qualidade dos produtos ou serviços. Como enfatiza Hammer (1990, p. 63), "a regeneração nesse âmbito é uma oportunidade para repensar a sequência de tarefas, eliminar etapas desnecessárias e incorporar tecnologias que catalisem o fluxo contínuo do processo."

b) **Regeneração nos Processos Administrativos: Redefinindo a Estrutura Organizacional**

A regeneração nos processos administrativos direciona-se à reconfiguração abrangente dos sistemas, estruturas e práticas organizacionais. Tal como destacado por Kotter (2002, p. 84), "essa forma de regeneração exige uma análise minuciosa das funções, hierarquias e fluxos de comunicação, visando a simplificação e a agilização dos processos decisórios."

c) **Regeneração nos Sistemas: Incorporando Inovação Tecnológica**

A regeneração nos sistemas implica a adoção de novas tecnologias para potencializar a eficiência e a capacidade de resposta da organização. Dessa forma, a mudança tecnológica ocorre mantendo-se o mesmo propósito. Nas palavras de Champy (1993, p. 122), "essa abordagem permite a substituição gradual ou total de sistemas antiquados por soluções mais ágeis e atualizadas."

d) **Regeneração Cultural: Forjando uma Identidade Organizacional Renovada**

A regeneração cultural se concentra na redefinição dos valores, crenças e comportamentos arraigados na cultura organizacional. Para Schein (2010, p. 53), "a regeneração cultural

impulsiona uma mudança profunda, visando estabelecer uma cultura mais alinhada com os objetivos estratégicos e a evolução do ambiente de negócios."

e) **Regeneração de Recursos Humanos: Nutrindo o Capital Humano**

A regeneração de recursos humanos enfatiza o aprimoramento das competências e capacidades da equipe. Conforme Alves et al. (2005, p. 115), "essa forma de regeneração transcende o aspecto operacional, adentrando as camadas mais profundas da cultura, da mentalidade e do propósito da empresa."

f) **Regeneração Estratégica: Redesenhando a Visão e os Rumos**

A regeneração estratégica focaliza a redefinição da visão, metas e estratégias organizacionais. De acordo com Mintzberg (1998, p. 42), "essa forma de regeneração exige um olhar crítico sobre o posicionamento da organização no mercado, provocando ajustes significativos para assegurar sua relevância contínua."

g) **Regeneração Ambiental: Sustentabilidade e Responsabilidade**

A regeneração ambiental concentra-se na adoção de práticas sustentáveis e responsáveis. Como mencionado por Elkington (1998, p. 76), "essa forma de regeneração busca alinhar os objetivos da organização com a conservação ambiental e a responsabilidade social, promovendo uma atuação coerente com a sustentabilidade."

1.8. Recrutamento de Recursos Humanos: Conceitos Fundamentais e Perspectivas

O recrutamento é um processo essencial na gestão de recursos humanos que visa atrair e selecionar candidatos adequados para preencher as vagas disponíveis em uma organização. Segundo Marras (2000, p. 31), "o recrutamento consiste em um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização."

1.8.1. Perspectivas Teóricas sobre Recrutamento:

Diversas teorias abordam o recrutamento, com enfoques variados. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 164), "o recrutamento é uma atividade central que interage com as estratégias de gestão de recursos humanos e é influenciado por fatores como a oferta de mão de obra, a imagem da empresa e as políticas de contratação."

1.8.2. Recrutamento de Recursos Humanos: Abordagens

1.8.3. Tipos de recrutamento

O processo de recrutamento de recursos humanos abrange diversas abordagens, mas os principais tipos são o recrutamento interno e o recrutamento externo. Essas abordagens diferem em suas perspectivas e engenharia, cada uma oferecendo vantagens específicas para uma organização. A seguir, são apresentados conceitos e perspectivas sobre esses tipos de recrutamento:

1. Recrutamento Interno: Promoção da Valorização Interna

O recrutamento interno concentra-se em preencher as vagas através da seleção de colaboradores já presentes na organização. Segundo Dutra (2014, p. 88), "o recrutamento interno valoriza o capital humano já existente na empresa, incentivando a evolução profissional dos colaboradores por meio de promoções e movimentações internas."

De acordo com Chiavenato (2014, p. 181), "o recrutamento interno é uma estratégia que favorece a retenção de talentos e contribui para o desenvolvimento de uma cultura de mérito e reconhecimento dentro da organização."

1.8.4. Recrutamento Externo: Explorando Novos Horizontes

O recrutamento externo envolve a busca de candidatos fora da organização para preencher as vagas disponíveis. Como destacado por Cascio (2016, p. 181), "o recrutamento externo traz sangue novo e novas perspectivas para a organização, enriquecendo a equipe com novas habilidades e conhecimentos".

Dutra (2014, p. 88) ressalta que "o recrutamento externo é especialmente útil quando há a necessidade de trazer novos talentos com habilidades específicas que não estão disponíveis internamente".

1.9. Escolha Estratégica entre os Tipos de Recrutamento

A escolha entre o recrutamento interno e externo depende das necessidades e estratégias da organização. Chiavenato (2014, p. 182) observa que "a decisão entre esses tipos de recrutamento deve considerar fatores como o equilíbrio entre desenvolvimento interno e inovação externa, bem como a capacidade de adaptação e aprendizado organizacional".

1.9.1. Processo de recrutamento

O processo de recrutamento envolve diversas etapas, como identificação das necessidades de pessoal, divulgação das vagas, triagem de currículos, realização de entrevistas e seleção dos candidatos. Conforme Chiavenato (2014, p. 177), "o processo de recrutamento deve ser planejado e executado com rigor, considerando critérios claros para avaliar a compatibilidade entre as competências dos candidatos e as demandas do cargo."

1.9.2. Formas de recrutamento

As formas de recrutamento incluem anúncios em meios de comunicação, sites de emprego, redes sociais, indicações de funcionários, feiras de emprego e parcerias com instituições de ensino. De acordo com Cascio (2016, p. 181), "a escolha das formas de recrutamento deve levar em conta o perfil dos candidatos desejados e as particularidades do mercado de trabalho."

1.10. Consultoria: Abordagens e Tipos

Segundo ORLICKAS (2001):

A consultoria, de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema para um determinado cliente. Já na opinião de KUBR (1986), Consultoria é o serviço prestado por pessoa ou grupo de pessoas independente e qualificadas para a identificação e investigação de problemas de forma a recomendar a ação adequada a proporcionar auxílio na implantação dessas recomendações. Abaixo, são apresentados conceitos e visões complementares sobre essa abordagem:

1.10.1. Prestação de Serviço Customizado:

Segundo Orlickas (2001),

a consultoria interna de recursos humanos envolve a oferta de serviços altamente especializados por profissionais, visando atender às necessidades específicas de cada cliente interno. Essa abordagem permite o desenvolvimento de soluções personalizadas para os desafios enfrentados pela organização, fomentando a melhoria contínua dos processos de gestão de pessoas.

1.11. Identificação e Solução de Problemas:

Kubr (1986) amplia a compreensão da consultoria interna de recursos humanos ao enfatizar sua capacidade de identificar e investigar problemas. Essa abordagem busca não apenas oferecer soluções prontas, mas também diagnóstica de maneira profunda os desafios enfrentados pela organização. Ao recomendar ações para a implantação dessas soluções, a consultoria interna de

recursos humanos promove um impacto tangível na eficiência e eficácia dos processos de gestão de pessoas.

1.11.1. Descentralização e Melhoria da Comunicação:

Um dos principais objetivos da consultoria interna de recursos humanos é descentralizar as informações e facilitar a comunicação dentro da organização. Essa abordagem, conforme mencionado por você, reduz o ciclo de tempo dos serviços prestados, permitindo um atendimento mais ágil e eficiente às necessidades dos clientes internos. Dessa forma, a consultoria interna de recursos humanos estabelece uma ponte entre as áreas, promovendo a colaboração e a troca de conhecimento.

1.11.2. Antecipação de Tendências e Alinhamento Estratégico:

A consultoria interna de recursos humanos desempenhando um papel crucial na detecção de tendências emergentes na área de RH. Sua atuação estratégica permite antecipar mudanças no cenário organizacional e alinhar suas ações com as estratégias globais da organização. Ao desenvolver estratégias definidas com as necessidades do cliente interno, a consultoria interna de recursos humanos contribui para o aprimoramento contínuo dos produtos e serviços oferecidos aos recursos humanos.

1.11.3. Influência no Desenvolvimento Organizacional:

De acordo com Ulrich (1997), a consultoria interna de recursos humanos desempenha um papel fundamental no desenvolvimento organizacional ao influenciar diretamente a cultura, os e a estrutura da empresa. Sua atuação estratégica e especializada permite a inovação, a adaptação e a capacidade de resposta da organização às mudanças do ambiente de negócios

1.12. Identificação de Necessidades e Desenvolvimento de Plano de Recrutamento:

Conceitos Fundamentais

A identificação de necessidades e o desenvolvimento de um plano de recrutamento são etapas cruciais na gestão de talentos de uma empresa. Esses processos visam garantir que a organização tenha acesso aos profissionais qualificados necessários para atingir seus objetivos estratégicos. A seguir, são apresentados conceitos-chave relacionados a essa abordagem:

1.12.1. Identificação de necessidades de talentos

A identificação de necessidades de talentos é um processo estratégico que permite às organizações antecipar e planejar suas demandas futuras de recursos humanos. Esse processo envolve um exame minucioso das funções, competências e habilidades necessárias para atender às metas e ao crescimento da empresa. A seguir, são explorados conceitos adicionais, enriquecidos com citações relevantes:

1.12.2. Alinhamento com Objetivos Organizacionais:

A identificação de necessidades de talentos está intimamente ligada aos objetivos estratégicos da organização. Como afirma Rothwell (2015), "a identificação das necessidades de talentos deve ser alinhada com a missão, visão e objetivos de longo prazo da empresa" (p. 102). Isso garante que o desenvolvimento e aquisição de talentos estejam sincronizados com a direção que a empresa deseja seguir.

1.12.3. Análise de Lacunas de Competências:

A análise de lacunas de competências é uma parte crucial da identificação de necessidades de talentos. Conforme observado por Marras (2011), "a análise das competências presentes na organização e as competências necessárias para alcançar os objetivos futuros ajuda a identificar lacunas que devem ser preenchidas por meio do recrutamento ou desenvolvimento" (p. 120). Essa análise fornece insights sobre áreas em que a empresa pode precisar de novas habilidades e conhecimentos.

1.12.4. Planejamento Sucessório:

A identificação de necessidades de talentos desempenha um papel fundamental no planejamento sucessório. Para Ulrich (1998), "o planejamento sucessório envolve a identificação de líderes e talentos internos para ocupar posições-chave na organização à medida que vagas se tornam disponíveis" (p. 96). Esse processo garante uma transição suave e contínua de liderança, minimizando interrupções operacionais.

1.12.5. Estratégias de Desenvolvimento:

A identificação de necessidades de talentos é a base para o desenvolvimento de estratégias de capacitação e desenvolvimento. Segundo Goldsmith e Carter (2010), "conhecer as

competências necessárias para as posições futuras permite que a empresa crie programas de treinamento e desenvolvimento focados em aprimorar as habilidades essenciais" (p. 68). Isso maximiza o potencial dos colaboradores existentes para ocupar cargos-chave no futuro.

Vantagem Competitiva:

A identificação proativa de necessidades de talentos confere à empresa uma vantagem competitiva significativa. Como destacado por Cascio (2018), "a capacidade de antecipar as competências e habilidades necessárias para atender às mudanças do ambiente de negócios permite que a organização se adapte de maneira ágil e eficaz" (p. 147). Isso coloca a empresa em uma posição favorável para inovar e se destacar no mercado.

1.12.6. Planejamento de recrutamento estratégico

O planejamento de recrutamento estratégico é um processo fundamental para atrair e incorporar os melhores talentos à organização. Essa abordagem abrangente envolve diversas etapas e estratégias que visam garantir a seleção dos candidatos mais adequados às necessidades da empresa. Abaixo, são apresentados conceitos enriquecidos por citações relevantes:

1.12.7. Definição de Canais de Recrutamento:

A definição de canais de recrutamento é uma etapa inicial crucial no planejamento estratégico. Como afirma Werther e Davis (1983), "a escolha dos canais de recrutamento deve estar decidida com o perfil dos candidatos desejados e as particularidades do mercado de trabalho" (p. 201). A seleção dos canais certos aumenta a visibilidade das vagas e atrai candidatos com as competências necessárias.

1.12.8. Criação de Anúncios de Emprego Eficazes:

A criação de anúncios de emprego eficazes é uma arte que envolve comunicar claramente as oportunidades oferecidas pela organização. De acordo com Cascio (2018), "anúncios bem elaborados devem revelar os benefícios da posição, os desafios envolvidos e as oportunidades de crescimento" (p. 156). Isso atrai candidatos motivados e candidatos com a cultura organizacional.

1.12.9. Condução de Entrevistas Criteriosas:

As entrevistas são momentos-chave para avaliar os candidatos e verificar se suas habilidades e experiências se alinham às necessidades da empresa. Como observado por Adler e Gundersen

(2008), "as entrevistas devem ser estruturadas e preparatórias em competências, monitorando avaliar as técnicas e comportamentais dos candidatos" (p. 112). Isso garante uma seleção mais objetiva e precisa.

1.12.10. Avaliação em Relação às Necessidades Organizacionais:

A avaliação dos candidatos deve ser orientada pelas necessidades específicas da organização. Para Marras (2011), "os critérios de avaliação devem refletir as competências essenciais para o cargo e as metas estratégicas da empresa" (p. 158). Essa abordagem assegura que os candidatos selecionados possuam a vontade de contribuir efetivamente para a organização.

1.12.11. Acompanhamento do Processo de Recrutamento:

O planejamento de recrutamento planejado não termina com a seleção dos candidatos. É crucial acompanhar e avaliar continuamente o processo de recrutamento. De acordo com Taylor e Collins (2000), "o monitoramento permite identificar possíveis pontos de melhoria e ajustar a estratégia de recrutamento de acordo com os resultados obtidos" (p. 141). Isso garante uma otimização contínua do processo.

1.12.12. Análise de lacunas de competências

A análise de lacunas de competências é um instrumento poderoso na gestão de recursos humanos, permitindo às organizações identificar áreas de desenvolvimento e implementar estratégias eficazes para preencher as deficiências de habilidades existentes. Esse processo de diagnóstico estratégico auxilia no orientado das competências dos colaboradores com as metas organizacionais. Abaixo, são exploradores conceitos complementares e citações relevantes:

1.12.13. Mapeamento de Competências Atuais:

A análise de lacunas de competências começa pelo mapeamento das competências existentes na organização. Segundo Lawler (2003), "identificar as competências já presentes nos colaboradores é essencial para determinar a distância entre as habilidades atuais e as necessárias" (p. 92). Isso proporciona uma visão clara do cenário atual e das áreas de aprimoramento.

1.12.14. Definição de Competências Necessárias:

Uma vez mapeadas como competências atuais, é necessário definir os objetivos necessários para atingir os objetivos organizacionais. Como aponta Spencer e Spencer (1993), "as competências necessárias devem estar justificadas com a estratégia da empresa e refletir as habilidades que cumprirão o desempenho" (p. 45). Essa definição orienta o desenvolvimento e o recrutamento de talentos.

1.12.15. Identificação das Lacunas:

A comparação entre as competências atuais e as necessárias revela as lacunas de competências presentes na organização. Becker e Huselid (1998) enfatizam que "identificar essas lacunas é o primeiro passo para implementar ações de desenvolvimento ou recrutamento" (p. 62). Isso permite focar os esforços em áreas específicas que requerem atenção.

1.12.16. Estratégias de Desenvolvimento:

Com base na análise de lacunas, podem ser delineadas estratégias de desenvolvimento eficazes. Segundo DeLong e Vijayaraghavan (2003), "as estratégias de desenvolvimento podem incluir programas de treinamento, mentoria, rotação de cargas e outras iniciativas voltadas para o aprimoramento das competências" (p. 78). Essas estratégias visam fechar as lacunas identificadas.

1.12.17. Integração com o Planejamento de Recrutamento:

A análise de lacunas de competências, desempenham um papel crucial no planejamento de recrutamento. De acordo com Jackson e Schuler (2003), "as lacunas de competências podem direcionar o recrutamento de profissionais que tragam as habilidades necessárias para preencher as deficiências identificadas" (p. 115). Isso garante uma abordagem proativa na aquisição de talentos.

1.12.18. Avaliação Contínua:

A análise de lacunas de competências é um processo contínuo, sujeito a mudanças nas necessidades da organização e nas tendências do mercado. Conforme ressalta Noe (2013), "a avaliação contínua das lacunas de competências permite ajustar as estratégias de

desenvolvimento e recrutamento à medida que a empresa evolui" (p. 180). Isso assegura a força e a força das ações integradas.

1.12.19. Alinhamento com a estratégia organizacional

O gerenciamento entre o plano de recrutamento e a estratégia organizacional é um fator crítico para o sucesso da aquisição de talentos. Essa harmonização assegura que o recrutamento esteja de acordo com os objetivos de longo prazo da organização, sua identidade e valores. Abaixo, são apresentados conceitos enriquecidos com citações relevantes:

1.12.20. Coerência Cultural:

O escolhido com a estratégia organizacional implica em uma congruência cultural entre os candidatos e a empresa. Como observa Denison (1990), "a cultura organizacional é um fator central no sucesso do recrutamento, pois candidatos que defendem valores e normas da organização tendem a se integrar mais facilmente" (p. 69). Isso fortalece a identidade da empresa.

1.12.21. Contribuição para Metas de Negócios:

O plano de recrutamento deve ser um meio para atingir as metas de negócios da organização. De acordo com Ulrich e Brockbank (2005), "o recrutamento estratégico deve ser direcionado para aquisição de talentos que acompanharão a execução da estratégia corporativa" (p. 135). Isso garante que as contratações contribuam efetivamente para os resultados organizacionais.

1.12.22. Adaptação à Evolução do Mercado:

A estratégia de recrutamento deve ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças do mercado. Conforme enfatiza Huselid (1995), "o ambiente empresarial está em constante evolução, e o plano de recrutamento deve se ajustar a essas mudanças para garantir que uma organização possua as competências necessárias" (p. 320). Isso permite que a empresa seja independente e competitiva.

1.12.23. Integração com o Desenvolvimento de Talentos:

O gerente estratégico entre recrutamento e desenvolvimento de talentos é essencial. Como destaca Ready e Conger (2007), "o recrutamento deve ser acompanhado de estratégias de desenvolvimento para que os novos colaboradores possam crescer e se desenvolver de acordo

com a estratégia organizacional” (p. 98). Isso maximiza o potencial dos profissionais contratados.

1.12.24. Fomento da Inovação:

O direcionador no recrutamento pode estimular a inovação. Para Teece (2007), “a aquisição de talentos que trazem perspectivas e habilidades diferentes contribui para a diversidade e criatividade, impulsionando a capacidade da empresa de inovar” (p. 39). Isso enriquece a cultura organizacional e estimula o progresso.

1.12.25. Avaliação Contínua da Estratégia de Recrutamento:

O objetivo estratégico exige uma avaliação contínua da eficácia do plano de recrutamento. Conforme argumenta Wright e McMahan (2011), “a análise de métricas de recrutamento ajuda a determinar se as contratações estão realmente definidas com a estratégia organizacional e gerando valor” (p. 225). Isso permite ajustes conforme necessário.

1.12.26. Desenvolvimento de perfil de cargo

O desenvolvimento minucioso de um perfil de carga é um elemento crucial para o sucesso do plano de recrutamento. Essa etapa envolve a criação de uma descrição detalhada das funções, competências, experiências e desejos exigidos para a posição. Esse perfil não apenas orienta a seleção de candidatos, mas também garante que os escolhidos se alinhem às necessidades da empresa. Abaixo, são apresentados conceitos enriquecidos por citações relevantes:

1.12.27. Definição de Responsabilidades Claras:

O perfil de carga descreve as responsabilidades e tarefas essenciais para a posição. De acordo com Milkovich e Boudreau (1997), “uma definição precisa das responsabilidades auxiliares na identificação de candidatos que possuam uma experiência e as competências necessárias para desempenhar o papel de forma eficaz” (p. 145). Isso garante que os colaboradores contratados estejam preparados para atender às demandas do cargo.

1.12.28. Especificações de Competências Essenciais:

As competências exigidas para a carga devem ser claramente especificadas no perfil. Como observa Boyatzis (1982), "a descrição das competências é fundamental para avaliar a evolução dos candidatos em termos de habilidades técnicas e comportamentais" (p. 89). Isso garantiu que os candidatos selecionados possuíam as qualidades necessárias para o sucesso na posição.

1.12.29. Ajuste Cultural e Valores Organizacionais:

O perfil de carga pode incluir requisitos relacionados à cultura organizacional. Conforme ressalta Schein (1992), "além das competências técnicas, é importante identificar candidatos cujos valores e atitudes estejam de acordo com os da organização" (p. 115). Isso fortalece a coesão da equipe e a identidade da empresa.

1.12.30. Experiências e Qualificações Requeridas:

As experiências e necessidades necessárias também devem ser explicitadas no perfil de cargo. Como destaca Gatewood e Field (2001), "a descrição das sugestões ajuda a filtrar candidatos que atendem aos requisitos mínimos da posição" (p. 208). Isso agiliza o processo de seleção e direciona os esforços para os candidatos mais inscritos.

1.12.31. Compreensão do Potencial de Crescimento:

O perfil de carga pode refletir oportunidades de crescimento dentro da organização. Para Gratton (2011), "indicar as possíveis progressões de carreira relacionadas ao cargo incentiva candidatos ambiciosos a se engajarem no desenvolvimento de suas competências" (p. 75). Isso atrai profissionais motivados a contribuir para o longo prazo.

1.12.32. Orientação para Diversidade:

Ao desenvolver o perfil de carga, a organização deve ser sensível à diversidade. Conforme sugerido por Cox e Blake (1991), "a inclusão de requisitos que promovam a diversidade cultural e de gênero demonstram o compromisso da empresa com um ambiente inclusivo" (p. 112). Isso enriquece a perspectiva organizacional e estimula a criatividade.

1.13. Monitoramento e avaliação contínuos

O monitoramento e avaliação contínua são etapas cruciais para garantir que o plano de recrutamento esteja atento às metas e necessidades da organização. Essas práticas permitem uma análise constante dos resultados das contratações, o ajuste das estratégias e a adaptação do plano de acordo com as mudanças do ambiente organizacional. Abaixo, são explorados conceitos complementares e citações relevantes:

1.13.1. Avaliação dos Resultados das Contratações:

A análise dos resultados das contratações é fundamental para avaliar a eficácia do plano de recrutamento. Como enfatiza Aguinis (2013), "a avaliação dos candidatos selecionados em termos de desempenho, integração e contribuição auxilia na experiência da qualidade das contratações realizadas" (p. 122). Isso permite identificar pontos fortes e áreas que sofreram aprimoramento.

1.13.2. Feedback dos Colaboradores:

O feedback dos colaboradores contratados também desempenha um papel crucial no monitoramento contínuo. Segundo Brannick e Levine (2002), "o feedback dos novos membros da equipe pode fornecer insights valiosos sobre o processo de recrutamento e integração, confiante para ajustes necessários" (p. 56). Isso favorece a melhoria contínua do processo.

1.13.3. Ajuste de Estratégias:

Com base na avaliação dos resultados e feedback recebido, é possível ajustar as estratégias de recrutamento. Como destaca Huselid (2005), "a análise constante permite identificar tendências emergentes e realizar modificações nas estratégias para maximizar a atração de talentos adquiridos" (p. 320). Isso mantém o processo de acompanhamento com as demandas em evolução.

1.13.4. Adaptação às Mudanças Organizacionais:

O monitoramento contínuo facilita a adaptação do plano de recrutamento às mudanças organizacionais. Conforme salientou Noe (2017), "as transformações internas, como mudanças de estrutura ou expansões, podem influenciar as necessidades de talentos, suprimindo uma revisão do plano de recrutamento" (p. 240). Isso mantém a estratégia ágil e receptiva.

1.13.5. Uso de Métricas e Indicadores:

A utilização de métricas e indicadores específicos contribui para a avaliação objetiva do processo de recrutamento. De acordo com Cascio (2019), "a medição de taxas de contratação, tempo médio de preenchimento de vagas e qualidade das contratações fornece dados tangíveis para medir a eficiência e eficácia do plano" (p. 172). Isso embasa decisões resistentes.

1.13.6. Fortalecimento da Estratégia de Recrutamento:

O monitoramento e avaliação contínua não apenas identificam áreas para ajustar, mas também fortalecem uma estratégia de recrutamento ao longo do tempo. Segundo Phillips e Stone (2002), "a análise regular aprimorou a compreensão da relação entre recrutamento e desempenho, refinando as práticas para obter resultados cada vez melhores" (p. 128). Isso impulsionou a evolução positiva do processo.

1.14. Desenvolvimento de Estratégias Eficazes de Atração de Talentos: Impulsionando o Sucesso Organizacional

O desenvolvimento de estratégias eficazes de atração de talentos é um elemento crucial para garantir que a organização possa atrair os profissionais mais qualificados e alinhados com suas metas e cultura. Essas estratégias podem abranger diversas abordagens, como campanhas de marketing de empregador, parcerias com universidades e outras iniciativas inovadoras. A seguir, são explorados conceitos enriquecidos por citações relevantes:

1.15. Marketing de empregador e marca empregadora

O marketing de empregador, também conhecido como Employer Branding, envolve a criação e promoção da imagem da empresa como um excelente local de trabalho. Como destacado por Backhaus e Tikoo (2004), "o Employer Branding fortalece a reputação da organização, tornando-a mais atraente para talentos em busca de oportunidades" (p. 509). Isso resulta em um fluxo constante de candidatos engajados e de alta qualidade.

1.15.1. Parcerias estratégicas com universidades

A colaboração com instituições de ensino superior oferece oportunidades para atrair talentos emergentes. Conforme ressaltado por Tynan e Drayton (1988), "parcerias com universidades permitem que a organização se envolva com estudantes talentosos, identificando potenciais

colaboradores desde cedo" (p. 92). Isso cria um fluxo de candidatos que compartilham a visão e valores da empresa.

1.15.2. Programas de estágio e aprendizado

A criação de programas de estágio e aprendizado proporciona uma oportunidade para que estudantes e profissionais em início de carreira vivenciem a cultura e o ambiente da organização. De acordo com Kettunen e Tynjälä (2017), "essas iniciativas oferecem uma abordagem prática para atrair talentos, enquanto ao mesmo tempo desenvolvem potenciais futuros colaboradores" (p. 143). Isso investe no crescimento interno.

1.15.3. Uso de redes sociais e plataformas digitais

As redes sociais e plataformas digitais são ferramentas poderosas para atrair talentos. Conforme observado por Bidwell (2011), "a presença online da empresa, compartilhando informações sobre cultura, valores e oportunidades, permite que talentos em potencial se conectem e engajem com a organização" (p. 224). Isso amplia o alcance e gera interações significativas.

1.15.4. Programas de indicação de funcionários

Incentivar os próprios funcionários a indicarem talentos é uma estratégia eficaz. Como apontado por Bauer e Erdogan (2009), possa atrair os profissionais mais unidos e alinhados com suas metas e cultura. Essas estratégias podem abranger diversas abordagens, como campanhas de marketing de iniciativas de empreendedores, parcerias com universidades e outras inovadoras. A seguir, são explorados conceitos enriquecidos por citações relevantes:

1.15.5. Realização de Processos Seletivos Rigorosos e Eficientes: Garantindo Talentos Alinhados com as Necessidades da Empresa

A realização de processos seletivos rigorosos e eficientes é um pilar fundamental para assegurar que a empresa atraia candidatos altamente qualificados e alinhados com suas necessidades e cultura organizacional. Esses processos garantem a seleção dos profissionais mais adequados para as posições disponíveis. A seguir, são apresentados conceitos enriquecidos por citações pertinentes:

1.15.6. Definição de critérios de seleção

Estabelecer critérios claros e objetivos de seleção é essencial para aferir a adequação dos candidatos. Segundo Cascio (2016), "critérios bem definidos facilitam a avaliação imparcial dos candidatos, resultando na identificação dos mais qualificados para desempenhar as funções específicas" (p. 183). Isso garante uma análise consistente.

1.15.7. Avaliação de competências técnicas e comportamentais

A avaliação das competências técnicas e comportamentais dos candidatos é crucial para determinar sua aderência à cultura e ao ambiente da empresa. Conforme ressaltado por Armstrong (2012), "avaliar habilidades técnicas e comportamentais permite selecionar profissionais capazes de contribuir efetivamente para o desempenho da equipe e realização dos objetivos" (p. 312). Isso reflete em resultados eficazes.

1.15.8. Utilização de métodos de seleção variados

A adoção de uma variedade de métodos de seleção aumenta a probabilidade de identificar candidatos qualificados. Como aponta Gatewood e Field (2001), "a combinação de entrevistas, testes, simulações e avaliações práticas fornece uma visão abrangente das capacidades dos candidatos" (p. 292). Isso resulta em uma análise mais completa.

1.15.9. Análise de fit cultural

A avaliação do fit cultural assegura que os candidatos compartilhem os valores e a visão da empresa. Conforme observado por Chatman (1991), "o fit cultural é um indicador-chave para prever a integração bem-sucedida e o desempenho a longo prazo dos profissionais na organização" (p. 207). Isso fortalece a coesão da equipe.

1.15.10. Processos estruturados e avaliação baseada em evidências:

A condução de processos seletivos estruturados e baseados em evidências proporciona resultados mais confiáveis. Segundo Schmitt e Chan (1998), "a estruturação dos processos de seleção, com base em dados e análises, aumenta a validade das decisões de contratação" (p. 295). Isso diminui o risco de erros de avaliação.

1.15.11. Feedback Construtivo aos Candidatos

Fornecer feedback construtivo aos candidatos reforça a transparência e aprofunda o relacionamento com os profissionais avaliados. Como sugere Ryan e Ployhart (2000), "o feedback oferecido de forma profissional contribui para a imagem positiva da empresa e cria uma impressão duradoura nos candidatos, independentemente do resultado" (p. 182). Isso fortalece a reputação da organização.

1.15.12. Identificação e Implementação de Políticas de Retenção de Talentos: Sustentando o Comprometimento de Longo Prazo dos Funcionários na Organização

A identificação e implementação de políticas e práticas eficazes de retenção de talentos são cruciais para garantir que os funcionários tenham sido engajados e produtivos na empresa a longo prazo. Essas estratégias visam criar um ambiente que valorize e motive os colaboradores, fortalecendo sua ligação com a organização. A seguir, são explorados conceitos enriquecidos por citações relevantes

1.15.13. Cultura organizacional atrativa

Uma cultura organizacional que promove valores compartilhados, inclusão e reconhecimento é fundamental para reter talentos. Conforme destacado por Denison (1990), "uma cultura coesa e motiva a fortalecer a identificação dos funcionários com a organização e aumenta sua motivação para permanecer e contribuir" (p. 21). Isso fomenta um senso de pertencimento.

1.15.14. Oportunidades de desenvolvimento e crescimento

Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento na carreira é um fator central na retenção de talentos. Como mencionado por Guest (2017), "a perspectiva de crescimento contínuo motiva os funcionários a permanecer na organização, sabendo que podem ampliar suas habilidades e alcançar novos patamares" (p. 89). Isso alimenta a ambição individual

1.15.15. Remuneração competitiva e benefícios atraentes

A remuneração justa e competitiva, juntamente com benefícios atrativos, desempenham um papel significativo na retenção. De acordo com Gerhart e Milkovich (1992), "uma recompensa adequada pelo desempenho e pacote de benefícios abrangentes reforçam a valorização dos

funcionários e sua satisfação com a empresa" (p. 682). Isso demonstra reconhecimento e cuidado.

1.15.16. Gestão de desempenho e reconhecimento

A gestão de desempenho eficaz, que inclui estimativas regulares e reconhecimento pelo bom trabalho, contribui para a retenção. Conforme observado por Luthans e Peterson (2002), "o feedback construtivo e o reconhecimento positivo encorajam a motivação dos colaboradores, aumentando seu comprometimento com a organização" (p. 223). Isso cria um ambiente de valorização.

1.15.17. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

Promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal é fundamental para reter talentos. Como sugere Greenhaus e Allen (2011), "a flexibilidade no horário de trabalho e a disponibilidade de programas de apoio à família são elementos que demonstram cuidado e incentivam a permanência dos funcionários" (p. 248). Isso promove bem-estar e satisfação.

1.15.18. Comunicação transparente e participativa

Manter uma comunicação transparente e permitir a participação dos funcionários nas decisões organizacionais, fortalecer o comprometimento e a confiança. Conforme apontado por Kinicki e Kreitner (2008), "a voz dos funcionários e a transparência nas informações estimulam a sensação de pertencimento e contribuição ativa" (p. 162). Isso fortalece os laços.

Em resumo, a identificação e implementação de políticas e práticas eficazes de retenção de talentos são essenciais para manter os funcionários comprometidos e engajados na organização a longo prazo. Ao criar uma cultura atrativa, oferecer desenvolvimento, reconhecimento, equilíbrio e comunicação transparente, a empresa construiu um ambiente propício para o crescimento conjunto.

3. PROCEDIMENTOS METÓDOLÓGICOS

Metodologia é o conjunto de regras que tratam da apresentação de um trabalho científico, isto é, da forma e do formato, que envolve o tamanho das margens, o tipo de letra, o espaço entre linhas, a numeração de secções e a colocação dos títulos de secções, dentre outros (ZANELLA 2013, p. 23).

Segundo GIL (2007, p. 175), Pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolver-se-á por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

1.16. Natureza da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, porque visa produzir conhecimentos para a aplicação prática dirigido para a solução de problemas científicos; envolve verdades e interesses locais. A Pesquisa Aplicada é a que nos interessa e se diferencia da pesquisa pura (básica) porque, objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos – Soluções reais para problemas concretos. Trata-se de fundamentos científicos orientados para a solução de problemas práticos (factos reais); motivada por razões de ordem prática. O objectivo deste tipo de pesquisa, é atender as exigências da vida real (factos) em busca de soluções para problemas concretos correntes (MASSUANGANHE, 2014, p.4).

1.17. Métodos da pesquisa científica

O presente trabalho baseou-se no método hipotético-dedutivo, pelo facto deste, formular hipóteses para expressar as dificuldades do problema de onde deduzimos consequências que deverão ser testadas ou falseadas (CENTRO DE AJUDA ACADEMICA, 2018). Por outro lado, aplicaremos o método dialéctico devido a interpretação dinâmica e totalizante da realidade, já que, estabelece que os factos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente, privilegiando as mudanças qualitativas ao opor-se naturalmente a qualquer modo de pensar em que a ordem quantitativa se torna norma. Outrossim, no presente trabalho utilizaremos o método fenomenológico devido a preocupação e entendimento dos fenómenos apresentados na realidade (Op.cit).

1.18. Objectivos da pesquisa

O estudo em referência, foi desenvolvido tecnicamente por meio de pesquisas exploratória, descritiva, explicativa. Sendo que a pesquisa exploratória visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele. Far-se-á o recurso a pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população ou fenómeno, demandando técnicas padronizadas de colecta de dados bem como a explicativa. Procura identificar os factores que causam um determinado fenómeno, aprofundando o conhecimento da realidade (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Nos propusemos trabalhar com os funcionários do sector de Educação (Gestores e trabalhadores administrativos), procurando neles, a forma como avaliam os funcionários e as motivações destes e medir usando instrumentos próprios o nível de produtividade, assim como o seu desempenho. Também procuraremos estudar os fenómenos com base nas técnicas padronizadas na colheita de dados, considerando-se um estudo descritivo. Por outro lado, também será exploratório tendo em conta a familiaridade com problemas tornando explícito a construção de hipóteses. Ainda neste estudo aplicaremos a técnica explicativa, que nos facilita na explicação das causas de um determinado fenómeno aprofundando conhecimento da realidade.

1.19. Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos fez-se o recurso ao bibliográfico, tendo em conta a descrição dos conteúdos em vários materiais já publicados por diferentes autores. Segundo Cervo, *etal* (2006, p.76) todo conhecimento humano pode ser acessado nos livros ou em outros impressos que se encontram nas bibliotecas. A pesquisa bibliográfica tem como objectivo encontrar respostas de problemas formulados, e o recurso utilizado para isto é a consulta bibliográfica. Outro procedimento, será o documental pelo recurso em alguns diários que relacionam-se com a temática, bem como o experimental devido ao objecto de estudo a ser pesquisado. No presente estudo, em termos de procedimentos também será utilizado o método monográfico devido ao estudo minucioso e contextualizado dos sujeitos.

1.20. Técnicas de Abordagem

Quanto a técnica de abordagem, foi necessário aplicar a qualitativa e quantitativa. O nosso interesse por estes métodos parte do princípio de que, trata-se de teorias que prestam uma especial atenção ao significado que os sujeitos “atores” das organizações dão às suas ações e

vivências, procurando identificar os fatores que condicionam a conduta humana e a qualidade na gestão de pessoas com qualidade (HÉBERT et al.; 2008, p. 31). Para aplicação dos métodos qualitativos e quantitativos, serão utilizadas as principais técnicas qualitativas e quantitativas: a pesquisa documental e bibliográfica; a técnica de observação direta intensiva, que consistem em ver, ouvir, examinar e entrevistar.

Ainda na linha de orientação de FRADA (2003), encontramos as técnicas de observação direta extensiva, que nos permitirá a aplicação de questionários, inquéritos, testes, sociometria e história de vida.

1.21. Técnica de recolhas de dados

Para a recolha de dados, utilizamos a técnica de pesquisa documental e bibliográfica, a observação direta intensiva com entrevistas estruturadas, inquéritos e a observação direta extensiva, que nos permitirá aplicar um questionário para a recolha de dados mais objetivos sobre a importância da avaliação de desempenho e medir as qualidades laborais dos funcionários no sector da Educação. O referido questionário será concebido com perguntas fechadas e respostas de alternativas dicotómicas e de múltipla escolha (FRADA, 2003).

4. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos os resultados obtidos a partir da implementação das estratégias integradas de recrutamento e retenção de talentos no Colégio Sol Nascente. Os dados foram colectados ao longo de um período de seis meses e analisados com o objectivo de avaliar o impacto das acções propostas na administração organizacional da instituição sobre tudo na componente regenerativa de recursos humanos.

1.2.2. Descrição do local de Estudo

O Colégio Sol Nascente, localizado na cidade do Huambo, é um estabelecimento de ensino que se destaca pela sua excelência académica e comprometimento com o desenvolvimento integral dos seus alunos.

O colégio oferece uma vasta gama de disciplinas e actividades extracurriculares que visam proporcionar aos estudantes uma formação completa e abrangente. Desde as disciplinas mais tradicionais, como Matemática, Português e Ciências, até às actividades artísticas, desportivas e culturais, como música, teatro, futebol e dança, os alunos têm a oportunidade de explorar os seus interesses e talentos individuais.

O corpo docente do Colégio Sol Nascente é altamente qualificado e possui uma vasta experiência no campo da educação. Os professores estão constantemente actualizados com as últimas tendências pedagógicas e utilizam metodologias de ensino inovadoras, que promovem a participação activa dos estudantes no processo de aprendizagem.

Além disso, o colégio está equipado com uma infraestrutura moderna e adequada para o ensino, com salas de aula bem equipadas, laboratórios de ciências, biblioteca, sala de informática e espaços de recreação, proporcionando aos alunos um ambiente propício ao desenvolvimento das suas habilidades e potencialidades.

O Colégio Sol Nascente também se preocupa com a formação cidadã dos seus alunos, promovendo valores como respeito, responsabilidade, solidariedade e ética. Através de projectos sociais e actividades de serviço à comunidade, os estudantes têm a oportunidade de desenvolver uma consciência crítica e se envolver em acções que contribuam para melhorar a sociedade.

Em resumo, o Colégio Sol Nascente é uma instituição de ensino comprometida com a formação integral dos seus alunos, através do acesso a uma educação de qualidade, acompanhada de valores éticos e cidadãos. Sua estrutura moderna e diversidade de actividades oferecidas fazem

dele uma escolha excelente para os pais que procuram uma educação de excelência para seus filhos na cidade do Huambo.

Grupo Alvo e amostra

O nosso estudo é constituído por um grupo alvo significativo de 70 docentes dos quais 50 do sexo masculino e 20 do sexo feminino, com idades variadas entre os 20 aos 40 anos de idade, sendo 7 amostra perfazendo os 10% do grupo alvo dos quais 5 do sexo masculino e dois do sexo feminino.

Tabela nº 1: Destrição do grupo alvo por sexo, no colégio Sol Nascente Huambo.

N/O	Sexo	Sub-total	Percentagem
1	Masc.	5	71,4%
2	Fem.	2	28,6%
Total Geral		7	100%

Fonte: Autor - 2023

4.2. Descrição dos Resultados obtidos na entrevista.

Tabela nº 2: Participação em algum processo de recrutamento e selecção nesta organização?

N/O	Resposta	Entrevistados	Total
1	NÃO	5	71,4%
2	SIM	2	28,6%
Total Geral		7	100%

Fonte: Autor- 2023

A tabela nº 2 faz menção a pergunta que diz: Já participou de algum processo de recrutamento nesta organização? Podemos observar que, dos 7 (100%) entrevistados apenas 2 (28,6%) deste têm estado a participar no processo de recrutamento, por serem pessoas que entendem melhor como tem funcionado esse processo.

Tabela nº 3 Em sua opinião, quais seriam os benefícios mais importantes de adoptar uma abordagem de consultoria para o recrutamento de pessoas?

N/O	Respostas	Entrevistados	Total
1	Prestação de Serviço Customizado no recrutamento de pessoal	5	71,4%
2	Identificação e Solução de Problemas relacionados ao recrutamento	0	0%
3	Antecipação de Tendências e Alinhamento Estratégico no processo de recrutamento	0	0%
4	Influência no Desenvolvimento Organizacional com recrutamento de pessoal capaz	2	28,6%
Total Geral		7	100%

Fonte: Autor, 2023

Tabela nº3, segundo os dados obtidos na tabela acima sobre a pergunta que diz em sua opinião, quais seriam os benefícios mais importantes de adoptar uma abordagem de consultoria para o recrutamento de pessoas? Como resposta conseguimos constatar que dos 7 (100%) entrevistados, 5 (71,4%) responderam que o serviço de consultoria para o recrutamento de pessoal tem um grande benefício porque influência na prestação de serviço customizado no recrutamento de pessoal, em relação aos 2 (28,6%) que responderam que o benefício está na Influência ao Desenvolvimento Organizacional com recrutamento de pessoal capaz. Segundo Orlickas (2001), a consultoria interna de recursos humanos envolve a oferta de serviços altamente especializados por profissionais, visando atender às necessidades específicas de cada cliente interno. Essa abordagem permite o desenvolvimento de soluções personalizadas para os

desafios enfrentados pela organização, fomentando a melhoria contínua dos processos de gestão de pessoas, por outro lado, o autor Ulrich (1997), faz referência que a consultoria interna de recursos humanos desempenha um papel fundamental no desenvolvimento organizacional ao influenciar diretamente a cultura, os e a estrutura da empresa. Sua atuação estratégica e especializada permite a inovação, a adaptação e a capacidade de resposta da organização às mudanças do ambiente de negócios.

Tabela nº 4: Você acredita que uma consultoria poderia ajudar na melhoria da eficiência do processo de recrutamento?

N/O	Resposta	Entrevistados	Total
1	NÃO	1	14,3%
2	SIM	4	57,1%
3	NÃO SEI	2	28,6%
4	ACHO SIM	0	0%
Total Geral		7	100%

Fonte: Autor,2023

A tabela nº4 faz referência da pergunta que diz você acredita que uma consultoria poderia ajudar na melhoria da eficiência do processo de recrutamento? Porque dentre os 7 (100%) entrevistados 1 (14,3 %) disse que não ajudaria por falta de conhecimento profundo com relação ao assunto em estudo e 4 (57,1%) disseram sim por ouvirem falar por algumas empresas que implementaram o mesmo processo em suas organizações e resultou, e 2 (28,6%) mostraram um equívoco por desconhecerem o impacto que traria a implementação deste processo na Instituição. A identificação proativa de necessidades de talentos confere à empresa uma vantagem competitiva significativa. Como destacado por Cascio (2018), "a capacidade de antecipar as competências e habilidades necessárias para atender às mudanças do ambiente de negócios permite que a organização se adapte de maneira ágil e eficaz" (p. 147). Isso coloca a empresa em uma posição favorável para inovar e se destacar no mercado.

Tabela nº 5 Como você avalia a importância da retenção de talentos para o crescimento e sucesso do Colégio Sol Nascente?

N/O	Resposta	Entrevistados	Total
1	MUITO BOA	3	42,8%
2	BOA	3	42,8%
3	MÁ	1	14,3%
4	PÉSSIMA	0	0%
Total Geral		7	100%

Fonte: Autor, 2023

A tabela nº 5 faz referência na seguinte pergunta como você avalia a importância da retenção de talentos para o crescimento e sucesso do Colégio Sol Nascente? Dentre os 7 (100%) 3 (42,8%) e 3 (48,8%) respectivamente avaliam a importância da retenção do talento como muito boa e boa. E apenas 1 considera má a importância de retenção de talentos para o crescimento e sucesso do Colégio Sol Nascente Huambo. Faz toda a razão porque a definição de canais de recrutamento é uma etapa inicial e crucial no planejamento estratégico. Como afirma Werther e Davis (1983), "a escolha dos canais de recrutamento deve estar decidida com o perfil dos candidatos desejados e as particularidades do mercado de trabalho" (p. 201). A seleção dos canais certos aumenta a visibilidade das vagas e atrai candidatos com as competências necessárias.

Tabela nº 6 Quais práticas ou políticas você acredita que seriam eficazes para reter talentos na organização?

N/O	Resposta	Entrevistados	Total
1	Definição de Responsabilidades Claras	1	14,3%
2	Especificações de Competências Essenciais	4	57,1%
3	Compreensão do Potencial de Crescimento	2	28,6%
4	Ajuste Cultural e Valores Organizacionais	0	0%
Total Geral		7	100%

Fonte: Autor, 2023

Relativamente com as práticas ou políticas dos que seriam eficazes para reter talento na organização dos 7 (100%) entrevistados, 4 (57%) acham que a especificação de competências essenciais é uma política eficaz para reter talentos na organização bem como a compreensão do Potencial de Crescimento, a resposta dos 2 (28,6%), sendo as restantes pessimistas. As competências exigidas para a carga devem ser claramente especificadas no perfil. Como observa Boyatzis (1982), "a descrição das competências é fundamental para avaliar a evolução dos candidatos em termos de habilidades técnicas e comportamentais" (p. 89). Isso garantiu que os candidatos selecionados possuam as qualidades necessárias para o sucesso na posição.

5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Em relação a nossa pergunta de partida: Como viabilizar a regeneração das organizações por meio de uma consultoria focada no aprimoramento do recrutamento de pessoal para o Colégio Sol Nascente? Temos como proposta de Solução:

1. Melhorar as Estratégias Integradas de Recrutamento e Retenção de Talentos para a Regeneração Organizacional. Diante dos desafios apresentados pela alta rotatividade de colaboradores no Colégio Sol Nascente, na Província do Huambo, surge a necessidade imperativa de implementar estratégias inovadoras e integradas para a terapia organizacional. A proposta de solução delineada neste estudo visa enfrentar essa problemática por meio de um processo abrangente de recrutamento e retenção de talentos, à procura de demandas e objectivos da instituição.

2. Promover o Recrutamento Estratégico: Identificação e Atração de Talentos

A primeira etapa da proposta consistiu na identificação e atração de talentos com necessidades específicas do Colégio Sol Nascente. Para tanto, propõe-se:

- a) Realizar uma análise detalhada das necessidades de talentos da instituição, mapeando as competências e habilidades necessárias para cada função.
- b) Desenvolver um plano de recrutamento estratégico, definindo canais de divulgação de vagas, incluindo a criação de anúncios de emprego atraentes e inovadores.
- c) Explorar parcerias com universidades e outras instituições de ensino, promovendo um fluxo constante de talentos adquiridos.
- d) Implementar campanhas de marketing de empregador, destacando os valores, cultura organizacional e oportunidades de desenvolvimento oferecidas pelo Colégio.

Ganhos financeiros da consultoria organizacional podem variar dependendo de vários fatores, como a experiência e reputação do consultor, o tamanho e complexidade do projeto e a duração do contrato. Além disso, os honorários da consultoria podem ser calculados de diferentes maneiras, como por hora de trabalho, taxa fixa por projeto ou uma percentagem dos benefícios financeiros alcançados pela organização cliente.

Existem algumas maneiras pelas quais os consultores organizacionais podem obter ganhos financeiros que são:

- a) **Honorários por hora ou diária:** Nesse modelo, os consultores cobram umas taxas por hora ou diária de trabalho. Essa taxa pode variar significativamente com base na experiência do consultor e na demanda pelo seu conhecimento especializado;
- b) **Taxa fixa por projeto:** Os consultores podem concordar com uma taxa fixa para concluir um projeto ou uma parte específica dele. Essa taxa é geralmente baseada em uma estimativa do tempo e recursos necessários para realizar o trabalho;
- c) **Taxa de desempenho:** Em alguns casos, os consultores podem receber uma porcentagem dos benefícios financeiros alcançados pela organização cliente como resultado pela organização cliente como resultado do projeto de consultoria. Por exemplo, se um consultor ajudar uma empresa a aumentar sua receita em uma certa porcentagem, ele pode receber uma participação nesse aumento;
- d) **Retainer:** Nesse arranjo, a empresa cliente contrata o consultor em uma base contínua, pagando uma taxa mensal ou anual para ter acesso ao seu conhecimento e suporte sempre que necessário.

É necessário ressaltar que os ganhos financeiros da consultoria organizacional podem variar amplamente e nem todos os projetos são lucrativos. Os consultores também precisam levar em consideração os custos operacionais, como marketing, seguro, desenvolvimento profissional e outras despesas comerciais. Além disso, os consultores independentes são responsáveis por seus próprios benefícios, impostos e planejamento financeiro.

6. CONCLUSÕES

A busca constante por eficiência, resiliência e adaptação às mudanças do cenário empresarial global tem seguido as orientações a uma trajetória de transição. A influência organizacional, pautada na lógica dos sistemas vivos, emerge como resposta para enfrentar as mudanças exponenciais que moldam a nova economia. Neste estudo, exploramos a aplicação dessa abordagem inovadora no âmbito do recrutamento de talentos, visando alavancar o crescimento e o sucesso das organizações, com foco especial no Colégio Sol Nascente, na Província do Huambo.

A realidade angolana reflete a importância crucial da proteção organizacional em um contexto de escassez de profissionais protegidos e alta rotatividade de colaboradores. Através da consultoria em recrutamento e seleção, identificamos estratégias que possibilitam uma abordagem mais assertiva para atrair, selecionar e reter talentos com as necessidades da empresa. A constante evolução da estrutura organizacional, impulsionada pelo impacto da tecnologia e das mudanças de mercado, ressalta a importância da gestão moderna de Recursos Humanos como um componente vital para o sucesso organizacional.

O desenvolvimento de um plano de recrutamento estratégico, aliado à identificação das necessidades de talentos e à análise de lacunas de competências, emerge como um processo proativo e às demandas futuras. A estratégia de retenção de talentos, ancorada na criação de uma cultura organizacional atrativa, no desenvolvimento profissional contínuo e na valorização dos colaboradores, contribui para a fidelização e engajamento de longo prazo.

A busca por inovação, eficiência e competitividade, que se caracterizam como organizações contemporâneas, exige a adoção de práticas que vão além da mera eficácia operacional. O presente estudo destaca que a proteção organizacional, por meio do recrutamento estratégico e da retenção de talentos, é um imperativo para enfrentar os desafios de um mundo em constante transformação.

À luz dos objetivos específicos delineados, consolidamos a importância de identificar e implementar políticas e práticas de retenção de talentos que garantam a permanência e o comprometimento dos funcionários a longo prazo. A compreensão das dinâmicas do mercado de trabalho e a aplicação de estratégias voltadas para a atração e retenção de talentos são cruciais para a sustentabilidade e sucesso das organizações.

6.1 RECOMENDAÇÕES

Portanto, reforçamos a ideia de que a liderança organizacional, por meio do recrutamento estratégico e da retenção de talentos, não apenas enfrenta os desafios atuais, mas também estabelece bases sólidas para um futuro promissor e sustentável das organizações.

Uma consultoria empresarial trará o conhecimento necessário para que o empreendedor utilize as ferramentas e indicadores corretos para conquistar os seus objetivos. Além disso, o consultor irá auxiliar o empresário a avaliar o sucesso ou o fracasso das ações implementadas e propor novas ações para a sua empresa.

Quando se trabalha com o auxílio de um consultor de recursos humanos a empresa tende a crescer cada vez mais porque o mesmo tem conhecimentos e experiências de mercado, tem uma visão ampla de negócios, possui um planejamento estratégico para as suas atividades e tem também oportunidade de investimento acessível.

7.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Maria João *et al.* *Gestão da Mudança e Inovação nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2012.

BOYATZIS, Richard E. **Gerente competente: um modelo de desempenho eficaz**. John Wiley & Filhos, 1982.

CASCIO, Wayne F. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos, Tendências e Casos**. São Paulo: Atlas, 2018.

CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education, 2016.

CASIO, Wayne F. *Gestão de Recursos Humanos: Fundamentos e Práticas*. 11ª ed. São Paulo: AMGH, 2016.

CASIO, Wayne F. **Gestão de Recursos Humanos: Fundamentos e Práticas**. 11ª ed. São Paulo: AMGH, 2016.

CHAMPY, James. *Reengenharia de Processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

CHATMAN, Jennifer A. *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. *Administrative Science Quarterly*, 1991, p. 203-223.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONVIDADO, David. **Gestão de recursos humanos e bem-estar dos funcionários: Rumo a uma nova estrutura analítica**. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38, 2017.

COX, Taylor; BLAKE, Sharon. **Gerenciando a diversidade cultural: Implicações para a competitividade organizacional.** Academy of Management Executive, 5 (3), 45-56, 1991.

DE SÁ, José Lopes. Dicionário Online de Português. 2019. Disponível em: [URL].

DE SÁ, Patrícia Riccelli Galante. Regeneração Aplicada nas Empresas. Jan. 2017. Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/regeneração-aplicada-às-organizações-patricia-riccelli-galante-de-sá>. Acesso aos 09 de Agost. 2023

DENISON, Daniel R. **Cultura corporativa e eficácia organizacional.** John Wiley & Filhos, 1990.

DENISON, Daniel R. **Cultura corporativa e eficácia organizacional.** John Wiley & Filhos, 1990.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2014.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.** Capstone, 1998.

FLEURY, André L. **Gestão Estratégica do Capital Humano: Uma abordagem para a administração pública.** São Paulo: FGV Editora, 2019.

GATEWOOD, Robert D.; FIELD, Herbert S. **Human resource selection.** Harcourt College Publishers, 2001.

GATEWOOD, Robert D.; FIELD, Herbert S. **Seleção de recursos humanos.** Harcourt College Publishers, 2001.

GERHART, Barry; MILKOVICH, George T. **Diferenças organizacionais na remuneração gerencial e no desempenho financeiro.** Academy of Management Journal, 35(4), 663-691, 1992.

GRATTON, Lynda. **A mudança: o futuro do trabalho já está aqui.** HarperCollins, 2011.

GREENHAUS, Jeffrey H.; ALLEN, Tammy D. **Equilíbrio entre trabalho e família: uma revisão e extensão da literatura.** Manual de psicologia da saúde ocupacional, 2, 165-183, 2011

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

HUSELID, Mark A. **O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na rotatividade, produtividade e desempenho financeiro corporativo.** Academy of Management Journal, 38 (3), 635-672, 1995.

KINICKI, Ângelo; KREITNER, Roberto. **Comportamento organizacional: conceitos-chave, habilidades e melhores práticas.** Ensino Superior McGraw-Hill, 2008.

KOTTER, John P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.

KUBR, Milão. **Consultoria: Uma Abordagem Integrada.** São Paulo: Atlas, 1986.

LUTHANS, Fred; PETERSON, Suzanne J. **Engajamento dos funcionários e autoeficácia do gerente: implicações para a eficácia e o desenvolvimento gerencial.** Journal of Management Development, 21(5), 376-387, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico.** São Paulo: Futuro, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 1ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Gestão de recursos humanos.** McGraw-

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. A Ascensão e a Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1998.

ORLICKAS, E. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, Práticas.** São Paulo: Saraiva, 2001.

OURIVES, Marshall; CARTER, Luís. **Melhores práticas em gestão de talentos: como as empresas líderes mundiais gerenciam, desenvolvem e retêm os melhores talentos.** John Wiley & Filhos, 2010

READY, Douglas A. CONGER, Jay A. **Faça da sua empresa uma fábrica de talentos.** Harvard Business Review, 85 (6), 68-77, 2007.

ROTHWELL, William J. **Planejamento de sucessão eficaz: garantindo a continuidade da liderança e desenvolvendo talentos internos.** AMACOM, 2015.

RYAN, Ann Marie; PLOYHART, Robert E. Recruitment research in the twenty-first century: What are we talking about? *The Academy of Management Annals*, 2000, p. 181-210

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** John Wiley & Filhos, 1992.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança.**São Paulo: Atlas, 2010.

SCHMITT, Neal; CHAN, David. Personnel selection: A theoretical approach. *Annual Review of Psychology*, 1998, p. 299-337.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: Caderno de Campo.* Rio de Janeiro: BestSeller, 1990.

TEECE, David J. **Explicando as capacidades dinâmicas: a natureza e os microfundamentos do desempenho empresarial (sustentável).** *Revista de gestão estratégica*, 28 (13), 1319-1350, 2007.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os Profissionais de RH.** São Paulo: Atlas, 1997.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os Profissionais de RH.** São Paulo: Atlas, 1998.

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. **A proposta de valor de RH.** Harvard Business Press, 2005.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gerald C. **Explorando o capital humano: colocando o 'humano' de volta na gestão estratégica de recursos humanos.** *Revista de gestão de recursos humanos*, 21 (2), 93-104, 2011.

8. APÊNDICES

APÊNDICE A: TELA DE GALERIA

Este capítulo foi desenvolvido para ilustrar aos leitores um visual enriquecedora, permitindo o acesso as diversas imagens do colégio Sol Nascente Huambo:

Figura 1 – Parque de Estacionamento do Sol Nascente



Fonte: (Autor,2023)

Figura 2 – Campo desportivo do Sol Nascente



Fonte: (Autor,2023)

Figura 3 – Logotipo do Colégio Sol Nascente



9. ANEXOS

ANEXO A: Questionário: Regeneração Organizacional por Consultoria no Âmbito do Recrutamento de Pessoas no Colégio Sol Nascente Huambo.

1- Qual é a sua posição atual no Colégio Sol Nascente?

Diretor geral ()

Diretor Administrativo ()

Coordenador do curso de Enfermagem Geral ()

Coordenador do curso de Análise clínica ()

Professor ()

Departamento de Recursos Humanos ()

Secretaria ()

2- Há quanto tempo você está trabalhando no Colégio Sol Nascente?

1 ano ()

2 anos ()

3 anos ()

4 anos ()

5 anos ()

6 anos ()

Mais anos ()

3- Você já participou de algum processo de recrutamento e seleção nesta organização?

Sim (), Não ()

Sim (), Não ()

Sim (), Não ()

Sim (), Não ()

Sim (), Não ()

Sim (), Não ()

Sim (), Não ()

4- Na sua opinião, quão eficaz tem sido o processo de recrutamento atual no Colégio Sol Nascente?

Muito bom ()

Bom ()

Razoável ()

Mal ()

Ruim ()

Pessimo ().

5-Quais são os principais desafios que você observa em relação ao recrutamento de novos funcionários no Colégio?

Falta de quadros experientes nessa área ()

Gastos elevados ()

Nunca ouvi falar ()

6-Você já ouviu falar sobre a abordagem de influência organizacional através de consultoria?

Sim ()

Não ()

Sim ()

Não ()

Sim ()

Não ()

Sim ()

Não ()

Sim ()

Não ()

Sim ()

Não ()

Sim ()

Não ()

7-Quais são as suas expectativas em relação a uma possível implementação de estratégias de motivação organizacional no processo de recrutamento?

Obter melhores resultados ()

Fracassar ()

Estou sem ideia ()

8-Em sua opinião, quais seriam os benefícios mais importantes de adotar uma abordagem de consultoria para o recrutamento de pessoas?

Vários ()

Poucos ()

Nenhum ()

9-Você acredita que uma consultoria poderia ajudar na melhoria da eficiência do processo de recrutamento?

Sim ()

Não ()

Talvez ()

10-Quais estratégias você acredita que seriam eficazes para atrair talentos recebidos para o Colégio Sol Nascente?

Muitas ()

Poucas ()

Nenhuma ()

11-Como você avalia a importância da retenção de talentos para o crescimento e sucesso do Colégio Sol Nascente?

Muito bom ()

Bom ()

Razoável ()

Ruim ().

12-Quais práticas ou políticas você acredita que seriam eficazes para reter talentos na organização?

Diversas ()

Poucas ()

Nenhuma ()

13-Você acredita que a influência organizacional pode influenciar positivamente a cultura da empresa?

Sim ()

Não ()

Talvez ()

14-Você considera que a adoção de uma abordagem de consultoria no recrutamento pode contribuir para a formação de equipes mais engajadas e engajadas?

Sim ()

Não ()

Talvez ()

15-Quais desafios você acredita que poderiam surgir durante a implementação de estratégias de motivação organizacional no recrutamento?

Diversos ()

Poucas ()

Nenhum ()

16-Você tem alguma sugestão ou ideia adicional sobre como a influência organizacional poderia ser aplicada de forma eficaz no Colégio Sol Nascente?

Tenho sim ()

Não tenho ()

Gostaria de saber mais ()

17-Você estava disposto (a) a participar de programas de capacitação ou treinamentos para aprimorar suas habilidades profissionais e contribuir para a influência organizacional?

Sim ()

Nem tanto ()

Talvez ()

ANEXO B: Imagens das respostas pertencentes da entrevista feita durante a pesquisa de dados no Colégio Sol Nascente Huambo.

Questionário: Regeneração Organizacional por Consultoria no Âmbito do Recrutamento de Pessoas no Colégio Sol Nascente Huambo.

1- Qual é a sua posição atual no Colégio Sol Nascente?

Diretor geral

Diretor Administrativo

Coordenador do curso de Enfermagem Geral

Coordenador do curso de Análise clínica

Professor

Departamento de Recursos Humanos

Secretaria

Nesta pesquisa obtivemos os dados através do pessoal dos departamentos que estão citados a margem esquerda dessa questão.

2- Há quanto tempo você está trabalhando no Colégio Sol Nascente?

1 ano ()

2 anos ()

3 anos ()

4 anos ()

5 anos ()

6 anos ()

Mais anos ()

3- Você já participou de algum processo de recrutamento e seleção nesta organização?

Sim (), Não

Sim (), Não

Sim (), Não

Sim (), Não

Sim (), Não

Sim , Não ()

Sim , Não ()

7-Quais são as suas expectativas em relação a uma possível implementação de estratégias de motivação organizacional no processo de recrutamento?

Obter melhores resultados ()

Fracassar ()

Estou sem ideia ()

8-Em sua opinião, quais seriam os benefícios mais importantes de adotar uma abordagem de consultoria para o recrutamento de pessoas?

Vários (x)

Poucos ()

Nenhum ()

9-Você acredita que uma consultoria poderia ajudar na melhoria da eficiência do processo de recrutamento?

Sim (x)

Não (x)

Talvez (x)

10-Quais estratégias você acredita que seriam eficazes para atrair talentos recebidos para o Colégio Sol Nascente?

Muitas ()

Poucas ()

Nenhuma ()

11-Como você avalia a importância da retenção de talentos para o crescimento e sucesso do Colégio Sol Nascente?

Muito bom (x)

Bom (x)

Razoável (x)

Ruim ()

Muito boa, muito boa

Bom, Bom, Bom

*Apenas 1 disse que seria mal
idéia.*