

## UNIDADE 02: PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS – MOVIMENTAÇÃO

Como vimos anteriormente, a gestão estratégica de pessoas está imbricada com a estratégia da organização, influenciando-se mutuamente, nos seguintes movimentos: a estratégia da empresa influenciando as pessoas, as pessoas influenciando a estratégia da empresa e as pessoas implementando a estratégia da empresa. Desta forma, o planejamento e execução dos processos de gestão de pessoas estão vinculados ao pensar e ao fazer estratégico da organização, estabelecendo uma relação direta entre a estratégia de negócio e a forma de gestão das pessoas.

Nesta unidade começa-se a discutir as questões de natureza tática e operacional da gestão de pessoas, iniciando-se pelos processos que movimentam e agregam pessoas as organizações. Do ponto de vista da empresa, a movimentação de pessoas envolve decisões relacionadas aos seguintes processos (DUTRA, 2009):

- ✓ **Planejamento** – preocupa-se com a quantidade e a qualidade das pessoas necessárias para cada uma das atividades da organização;
- ✓ **Atração**– preocupa-se em atrair pessoas para efetuar os trabalhos necessários;
- ✓ **Socialização** - preocupa-se em fazer com que a pessoa se sinta à vontade e possa oferecer o melhor de si para o trabalho;
- ✓ **Reposicionamento** – políticas e práticas para transferências, promoções, expatriações das pessoas de forma a adequar as necessidades da empresa com as expectativas e os objetivos das pessoas;
- ✓ **Recolocação das pessoas** – capacidade da empresa em recolocar as pessoas no mercado do trabalho.

Já sob a perspectiva das pessoas, a movimentação envolve basicamente três movimentos: a inserção no mercado de trabalho, o surgimento de melhores oportunidades de trabalho e a saída do mercado de trabalho. Assim, percebe-se que os processos de movimentação das pessoas influenciam esses dois atores: pessoas e organizações. Apesar de tal importância, esses processos têm sido relegados por dirigentes e por teóricos a um segundo plano na discussão sobre gestão de pessoas (DUTRA, 2009).

### 1. MERCADO DE TRABALHO

Não se pode deixar de reconhecer a importância do mercado de trabalho para as decisões sobre gestão de pessoas, principalmente as que se referem a movimentação. Mas afinal, o que é o mercado de

trabalho? Dutra (2009) propõe-nos compreender o mercado de trabalho como um espaço de negociação e de troca,

“em que, de um lado temos alguém oferecendo seu talento e sua capacidade, com necessidades sociais, psicológicas e físicas a serem satisfeitas, e de outro lado uma organização que necessita desse talento e dessa capacidade, e que está disposta a oferecer as condições para satisfação das necessidades e expectativas das pessoas(...). (...) Constituído não somente pelas oportunidades de trabalho oferecida pelas organizações, mas também pelos espaços criados pelas próprias pessoas e pela dinâmica do próprio mercado (p.70).

Essa visão sobre o mercado de trabalho demanda que organizações e pessoas mantenham um contato contínuo com o mercado, e não somente quando têm alguma necessidade específica em momentos pontuais.

O Mercado de Trabalho (MT) caracteriza-se por dinamicidade e continuas mudanças que influenciam as práticas de Gestão de Pessoas das organizações. Quando no Mercado de Trabalho as oportunidades de trabalho são maiores do que a procura delas, as organizações podem se vêem diante de um recurso escasso e difícil, ou seja, não há pessoas suficientes para preencher as suas posições em aberto. Quando no Mercado de trabalho as oportunidades de trabalho são menores do que a procura delas, as organizações terão a disposição um recurso fácil e abundante, ou seja, há muitas pessoas disputando postos de trabalho no mercado.

Do ponto de vista dos candidatos a emprego, quando o MT está em situação de oferta, existe excesso de vagas e oportunidades de emprego. Nestas condições, eles podem escolher e selecionar as organizações que oferecem as melhores oportunidades e os salários. Todavia, quando o MT está em situação de procura, os mecanismos se invertem.

Vale lembrar também que as relações no mercado de trabalho estão se tornando cada vez mais complexas, dinâmicas e influenciadas por mudanças tecnológicas, globalização, transformações econômicas, sociais, culturais e demográficas. Isso se deve principalmente a alguns fatos que podem ser observados: a crescente complexidade das organizações em termos tecnológicos e no nível dos relacionamentos; as pessoas estão procurando se preparar para essa complexidade por meio da capacitação; as relações de trabalho vêm assumindo novas formas, acentuando o vínculo empregatício e a dominação da organização sobre as pessoas.

Embora sejam profissões relativamente novas, a análise de sistemas, sistemas de informação (SI) e outras da área da informática já conquistaram um espaço relevante no mercado de trabalho. A profissão que mais têm se destacado é SI, de acordo com pesquisas feitas por universidades do setor, que revelam que de 50% a 75% das demandas da área de Computação estão destinadas aos profissionais

de Sistemas de Informação. Sendo assim, esta se caracteriza por ser uma forte área no mercado de trabalho, com as atuações mais cobiçadas, ligadas a sistemas de informação gerencial, que agrupam e sintetizam os dados das operações da organização para facilitar a tomada de decisão pelos gestores da organização, e também a de sistemas de informação estratégicos, que integram e sintetizam dados de fontes internas e externas à organização, utilizando ferramentas de análise e comparação complexas, simulação e outras facilidades para a tomada de decisão da cúpula estratégica da organização (Fonte: Redação Brasil Profissões).

## 2. ATENDENDO AOS REQUISITOS DO CARGO

O desenho de cargo é tão antigo quanto o próprio trabalho humano. Desde que o ser humano teve de dedicar-se à tarefa de caçar e pescar, ele aprendeu através de sua experiência acumulada ao longo dos séculos a modificar seu desempenho para melhorá-lo continuamente (CHIAVENATO, 2008).

As organizações optam por utilizarem o conceito de cargo quando estão a tratar de papéis profissionais. Cargo pode ser entendido como um conjunto de funções definidas em determina estrutura organizacional; e tarefas ou atribuições como as atividades individualizadas executadas por um ocupante de cargo (GIL, 2001) ou ainda como um conjunto de unções de mesma natureza e complexidade (SOUZA *et al*, 2006). Um cargo representa um grupo de deveres e atividades relacionados. Os deveres de um cargo, de forma ideal, compreendem unidades de trabalho similares e relacionadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Entende-se, portanto, que cada atividade, desempenhada dentro da organização na busca de atingir seus objetivos, gira em torno dos cargos. Enquanto isso, as **tarefas** são atividades executadas por um ocupante de cargo e **função** é um conjunto de atribuições ou tarefas exercidas pelo ocupante do cargo.

As conseqüências e propriedades da modelagem de cargo podem ser percebidas nas nos vários processos relativos à gestão de pessoas. Nas atividades de recrutamento e seleção de pessoas uma vez que o perfil, as características e requisitos das pessoas necessárias à organização constam no Manual de Cargos. Também é com base na análise de cargos que se procura estabelecer adequada recompensa aos funcionários, de acordo com o que é exigido deles, os conhecimentos necessários, a complexidade do cargo, a responsabilidade, as condições de trabalho, dentre outros aspectos.

Já nos processos de desenvolvimento e de treinamento de pessoas, quando o primeiro está focado nos cargos a serem ocupados futuramente na organização e nas novas habilidades e capacidades que serão necessárias e o segundo, voltado para o presente, focalizando o cargo atual e melhorando as

habilidades e capacidades para um bom desempenho. No que se refere a avaliação de desempenho, a modelagem de cargos é fundamental para identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento, para definir o grau de contribuição nos resultados da empresa, descobrir novos talentos na organização, facilitar o autodesenvolvimento dos funcionários.

Como também, de posse de informações como condições de insalubridade e periculosidade inerentes a determinados cargos, são desenvolvidos programas de segurança no trabalho, com a preocupação primordial de prevenção de acidentes e eliminação de causas de acidentes no trabalho, e também a implantação de programas de higiene e medicina do trabalho, fazendo a proteção da saúde do trabalhador contra doenças que ele possa contrair em seu ambiente de trabalho ou de agentes resultantes dele.

Retornando aos processos de recrutamento e seleção, para encontrar pessoas capazes para uma organização, os recrutadores precisam conhecer o desenho e a descrição de cargo para as posições que eles devem preencher.

O desenho de cargos é voltado à especificação do conteúdo do cargo, dos seus métodos de trabalho e das suas relações com os demais cargos. Deve procurar satisfazer aos requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os do ocupante.

As duas escolas da Administração, Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas, ajudaram significativamente no processo de desenho e modelagem de cargos. Partindo deste pressuposto podem-se identificar quatro modelos de desenho de cargos: o modelo clássico, o modelo das relações humanas, o modelo das características do trabalho e, por fim, o sistema de alto desempenho.

O *modelo clássico* de desenho de cargos foi o primeiro estabelecido na ciência administrativa, onde descrevia as habilidades requeridas para que o funcionário desempenhasse suas tarefas. Para Taylor, quanto mais simples fossem as tarefas, maior seria a eficiência no desempenho do trabalho.

Partindo desta teoria, o modelo clássico tornou possível a admissão de trabalhadores com baixo nível de qualificação, e por consequência, a redução dos salários, gerando uma redução nos custos com treinamento e a facilidade de supervisão das atividades, já que os movimentos eram sempre repetitivos e de baixa ou nenhuma complexidade.

Porém, com o passar o tempo, este modelo revelou algumas limitações. Como cada trabalhador, desenvolve apenas uma tarefa específica e esta sendo repetitiva, ele apenas concentra-se em seu trabalho, perde o contato com os colegas e também sua identidade como pessoa dentro da organização, este tipo de trabalho traz também fadiga, monotonia, apatia e baixa moral no empregado. O trabalhador

apenas fica dependente do chefe e suas ordens sob supervisão, sem interagir na organização e sem controle de seu próprio comportamento.

A teoria das Relações Humanas veio trazer uma maior ênfase nas pessoas em seu ambiente de trabalho. Este modelo de desempenho de cargos vem considerar a interação dos indivíduos dentro da organização, onde a importância do ser humano e de suas necessidades psicológicas ganha a preocupação dos dirigentes, ou seja, o operário deixa de ser visto apenas como uma máquina e ganha a identidade de um ser pensante e capaz de interagir entre as pessoas ganhando certo crescimento individual.

Porém, o desenho de cargos no modelo das relações humanas não é de todo diferente daquele visto no modelo clássico. A diferença existe nas implicações humanas: o *modelo humanista* tende a focalizar mais o contexto do cargo e as condições sob as quais é desempenhado do que o conteúdo do ou sua execução. O ocupante recebe atenção e consideração quanto as suas necessidades e não é tratado como máquina, permitindo também a interação e participação em algumas tarefas da unidade. Todavia, a consulta e a participação não devem interferir no cumprimento da tarefa, nem afetar o fluxo e a seqüência do trabalho (GIL, 2001)

Outro modelo que se seguiu foi o das *características do trabalho*. Nele o desenho do cargo não se baseia na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas na contínua mudança e revisão do cargo como responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Esse modelo supõe a utilização das capacidades de autodireção e autocontrole das pessoas e a definição conjunta de objetivos pelo ocupante do cargo e seu gerente. Sua viabilização prevê o enriquecimento do trabalho, que consiste em proporcionar tarefas especializadas mediante as quais se pode desenvolver um produto ou serviço completo. O enriquecimento torna-se a maneira prática para a adequação contínua do cargo ao crescimento profissional de seu ocupante. (Gil, 2001, p. 174)

Já o *sistema de alto desempenho* surgiu como consequência da abordagem sociotécnica e reconhece tanto a importância da sociologia no ambiente de trabalho como dos ganhos de produtividade com o uso da tecnologia correta. Nesse modelo, os empregados não se encarregam de tarefas específicas, cada empregado desenvolve um grande número de habilidades, e as diferentes tarefas confiadas à equipe são executadas pelo sistema de rodízio. A equipe é quem decide quem irá executá-las. Ela tem autoridade para organizar as tarefas e atribuir papéis entre seus membros, que por sua vez, são cobrados com responsabilidade pela consecução de um produto e livres dentro de determinadas restrições tecnológicas e orçamentárias para desempenhar suas atribuições conforme se

sintam capazes. Assim, a responsabilidade da equipe não é a de distribuir trabalhos que motivem, mas de formar equipes cujos membros possuam qualificações necessárias para desenvolver as tarefas, onde os objetivos coincidam com os da organização. (Gil, 2001, p. 175)

Adotar este modelo significa educar a organização para que a mesma atue com equipes bem estruturadas que tenham alto grau de autonomia, ou seja, capazes de exercer com liberdade suas tarefas sob sua própria responsabilidade para um interesse comum.

Atualmente, é possível encontrar em quase todas as organizações, cada indivíduo designado a assumir um conjunto de tarefas específicas, mantendo, assim, determinado comportamento:

A partir do momento em que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos é que as organizações começam a funcionar. Por isso, as organizações procuram selecionar seus empregados de tal forma que passem a cumprir seus papéis com a máxima eficácia. Procuram também avaliar periodicamente seu desempenho a fim de verificar se aqueles papéis vêm sendo bem desenvolvidos. À medida que percebem discrepâncias entre eles e o desempenho real de cada empregado, as organizações promovem programas de capacitação. E quando verificam que as pessoas capazes de desempenhar a contento determinado papel são raras, oferecem maiores salários e outros benefícios com o objetivo de mantê-las. (Gil, 2001, p. 171)

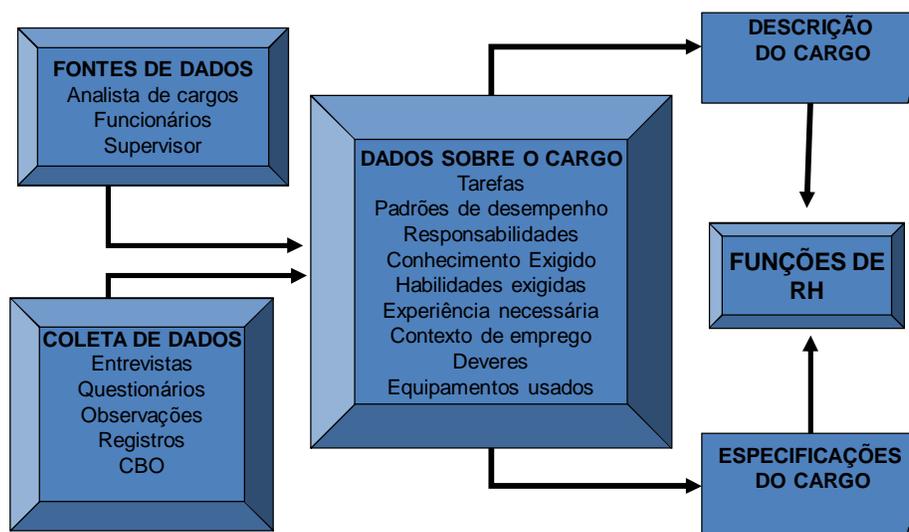
Assim, não raro as organizações expõem a seus colaboradores os papéis a cumprir dentro de sua estrutura. Contudo, não é tarefa fácil determinar tarefas aos funcionários, pois de um lado estão envolvidos os aspectos mais óbvios como as atividades que lhes são confiadas, e em contrapartida vêm outros tipos de variáveis, aqueles mais sutis, ou seja, regras e uso de palavras, que de maneira geral são descritas de modo informal.

As necessidades de recursos humanos das organizações são definidas a partir do desenvolvimento aprimorado da análise de cargos. Daí deriva a descrição e a especificação de cargos. A análise de cargos é o estudo que se faz para obter informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo; desdobra-se em descrição e especificação de cargo.

A descrição de cargos é uma exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Para tanto, não há um formato padrão para as descrições. De fato, todas devem responder a pelo menos três perguntas: o que o ocupante faz? Como faz? Por que faz? A descrição do cargo tem natureza narrativa e expositiva, e se preocupa com o conteúdo do cargo, ou seja, com os aspectos intrínsecos (CHIAVENATO, 2008).

Por outro lado, a especificação de cargo consiste em identificar os requisitos necessários para o desempenho das tarefas ou atribuições de um cargo. Abrange habilidades, exigências físicas, requisitos de conhecimento, condições de trabalho e riscos envolvidos no cargo.

Bohlander, Snell, Sherman (2005) resumem o processo de análise de dados da seguinte forma:



**Figura 03:** Processo de análise de dados. **Fonte:** BOHLANDER, SNELL, SHERMAN (2005).

A coleta de dados para a elaboração da descrição e especificações do cargo pode ser obtida principalmente através de entrevistas, questionários, observação e registros diários. De acordo com Gil (2001); Bohlander, Snell, Sherman (2005):

- ✓ *Observação direta:* para observar o que o ocupante do cargo faz no exercício das tarefas, segue registra os dados para análise em formulário próprio.
- ✓ *Questionário:* consiste em pedir ao ocupante do cargo que preencha um formulário. Fornecem dados sobre os deveres e tarefas de trabalho desempenhados, objetivo do trabalho, ambiente físico, requisitos para o desempenho do cargo, equipamentos e materiais usados e preocupações com saúde e segurança.
- ✓ *Entrevista:* método mais flexível e produtivo, pois garante a interação direta entre o analista e o ocupante do cargo, o que facilita retirada de dúvidas. Perguntas feitas individualmente aos funcionários e aos gerentes sobre o cargo que está sendo revisado.
- ✓ *Registros diários:* os próprios funcionários no cargo podem fazer um registro diário de suas atividades durante um ciclo de trabalho completo.

Quanto à descrição de cargos, também não há um formato-padrão; elas variam de uma organização para outra em termos de conteúdo e aparência. Entretanto, segundo Bohlander, Snell, Sherman (2005) há elementos que devem estar presentes na descrição de cargos: título do cargo, identificação de cargo, atribuições de cargo ou funções essenciais, requisitos e especificações do cargo (caso não estejam estruturadas em um documento separado).

### **3. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (PRH)**

A atividade de planejamento de recursos humanos é voltada a antecipar e fazer provisionamento para a movimentação de pessoas; para os casos de admissão e demissão, promoções e transferências. Preocupa-se em assegurar o emprego da maneira mais efetiva possível, onde e quando for necessário, para que as metas da empresa sejam alcançadas (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN , 2005).

De fato, o PRH é o ponto de partida de todas as atividades e processos da gestão de pessoas. Os três elementos fundamentais desse planejamento são a previsão da demanda de funcionários, a execução de uma análise da oferta e o equilíbrio das considerações de oferta e de demanda.

É ideal que o planejamento estratégico de GP esteja integrado ao planejamento estratégico, visto que para alcançar seus objetivos, a organização precisa ter pessoas adequadas e disponíveis para o trabalho a ser realizado. Na prática, isso significa que os cargos e posições na estrutura organizacional estejam ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente. Para tal, deve-se planejar cuidadosamente a gestão de pessoas.

O planejamento estratégico de GP deve levar em conta fatores intervenientes, tais como o volume de produção almejado pela organização, mudanças tecnológicas que alterem a produtividade das pessoas, condições de oferta e procura do mercado e comportamento dos clientes, planejamento de carreiras dentro da organização.

Quanto ao fluxo interno da organização, o planejamento de Gestão de Pessoas leva em conta a composição mutável da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas de pessoas, bem como a sua movimentação.

### **4. OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Recrutamento e seleção são processos que se preocupam com a movimentação das pessoas na organização, bem como com atração de talentos. Ambos são processos vitais a consecução da estratégia de negócios da empresa. "Se a empresa necessita passar por mudanças e renovação, deverá buscar e

atrair pessoas com tal potencial. Se, pelo contrário, trata-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional de que necessitará será outro” (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 63).

Manter a competitividade demanda das organizações recursos tecnológicos, processos racionais de trabalho, uma adequada estrutura organizacional, produtos e serviços excelentes, clientes satisfeitos e principalmente qualidade das pessoas que nela trabalham.

“São as pessoas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem produtos e serviços e atendem os clientes. São elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Sem as pessoas, as organizações não funcionam. Sem as pessoas, não há dinâmica organizacional, nem resultados e nem sucesso. A competitividade organizacional depende das competências das pessoas” (UNAMA, 2009, p.45).

As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrarem seus quadros, quer seja para substituir funcionários que se desligaram, ou para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão.

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras áreas da organização, bem como outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente. Além disso, cada organização possui características, especificidades, estratégias competitivas e competências essenciais próprias que devem ser consideradas durante o planejamento e a execução do processo de captação e seleção.

Mas afinal, recrutamento e seleção têm o mesmo objetivo? Ambos formam um conjunto de atividades que visa atrair e selecionar pessoas adequadas às diversas funções de uma organização, sendo que “o recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Se não existirem candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga, não haverá como efetuar a seleção” (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 64). Entretanto, são processos de natureza distinta.

#### **4.1 RECRUTAMENTO**

O ponto de partida do processo de recrutamento é o cargo. Determinado o cargo, parte-se para a descrição do cargo e suas especificações. A partir desse ponto, pode-se escolher o tipo de recrutamento adequado, bem como as fontes que irá buscar. Deve-se lembrar que, além das especificações do cargo, é preciso considerar as características básicas que a empresa exige de seus profissionais. Desta forma, o recrutamento assumirá caráter estratégico.

O recrutamento tem como objetivo atrair os candidatos capazes de ocupar cargos dentro de uma organização; procura localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005). Trata-se de um processo de divulgação de oportunidades de emprego e é também um canal de informação e construção da imagem organizacional. De um lado, os candidatos apresentam suas competências e de outro, a empresa suas qualidades e as oportunidades de carreira que pode oferecer.

De fato, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao Mercado de Gestão de Pessoas. Tem duas direções: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunicar e divulgar, não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.

O processo de recrutamento sofre influência do mercado de trabalho; quando há um período de recessão ou de crise econômica acompanhada de poucos investimentos, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra do que postos de trabalho disponíveis.

O recrutamento de pessoas pode acontecer de duas formas básicas:

- ✚ **interno:** atraindo-se pessoas que já estão na organização, mas que trabalham em outros cargos;
- ✚ **externo:** buscando candidatos no mercado de trabalho, que não têm vínculo direto com a empresa.

Quanto ao recrutamento interno, podem-se apontar algumas vantagens: menor custo, fontes mais próximas, prévio conhecimento dos candidatos; tem impacto motivacional nos funcionários e estímulo a progressão profissional e não requer socialização organizacional de novos membros. Por outro lado, alguns cuidados devem ser tomados; há necessidade de se ter um plano de avaliação de desempenho e programas de treinamento; há a necessidade de novo recrutamento e seleção para vaga deslocada.

Além disso, o fato de ninguém da empresa ocupar a vaga por ser entendido pelos funcionários como falta de oportunidade de crescimento, desvalorização, provocando abalos na relação com os colaboradores; como também o recrutamento interno pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas, e favorece o conservantismo e a rotina.

De outra forma, o recrutamento externo busca candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas; mas essa opção só deve ser utilizada depois de avaliada a alocação de pessoas que já estejam trabalhando na organização. Esse tipo de recrutamento tem algumas vantagens que devem ser

consideradas, a saber: “oxigenação” da organização com a chegada de novos talentos, habilidades; incentivo a interação da organização com o ambiente externo; renovação da cultura organizacional.

Algumas desvantagens do recrutamento externo também podem ser apontadas: possibilidade de custo elevado; processo mais demorado; exige do novo funcionário tempo de adaptação à organização.

Várias são as fontes de recrutamento disponíveis às organizações (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002):

- ▀ Consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa (processos seletivos anteriores ou apresentação espontânea de candidatos);
- ▀ Escolas de cursos técnicos, faculdades e universidades;
- ▀ Entidades de classe (sindicatos, associações e conselhos de classe);
- ▀ Anúncio de vagas em locais visíveis da empresa ou em locais específicos;
- ▀ Cadastros de outros recrutadores e grupos informais;
- ▀ Intercâmbio entre empresas;
- ▀ Sites especializados em oferta de candidatos;
- ▀ Empresas de *outplacement*;
- ▀ Anúncios em jornais, revistas, rádios e televisão;
- ▀ *Agências de emprego ou headhunters*;
- ▀ *Site* da própria empresa;
- ▀ Indicações.

Atenta-se para o crescimento do impacto da internet nas atividades de recrutamento. Em 2002 havia para a década uma estimativa de 100 milhões de currículos disponíveis no espaço virtual (FRANCO, 2002). O autor recomenda o espaço “venha trabalhar conosco” no site da empresa, realimentando permanentemente os processos seletivos.

A escolha da(s) fonte(s) de recrutamento depende do grau de complexidade e da responsabilidade das vagas que se está procurando preencher.

A análise de currículo é a técnica de recrutamento mais conhecida; é útil para a obtenção das primeiras informações e para complementar outras, mas deve ser aliada a outras técnicas. Gil (2001) indica o que deve ser identificar nos currículos:

- Competência profissional: buscar os motivos alegados para mudança de emprego e o progresso profissional do candidato;

- Desejo de permanência no emprego e de fazer carreira: denunciado pelos vazios entre os empregos;
- Experiência prática: alertar para coisas como “consultor autônomo”;
- Adequação ao grupo: candidatos que expressem claramente suas habilidades e conhecimentos.
- Vontade de aceitar novos desafios: verificar se as responsabilidades descritas condizem com as requeridas pelos cargos que o candidato ocupou; e
- Orientação para os lucros e melhoria de desempenho: apesar de difícil, verificar a maneira como o candidato descreve as atividades desenvolvidas.

#### **4.2 SELEÇÃO DE PESSOAS**

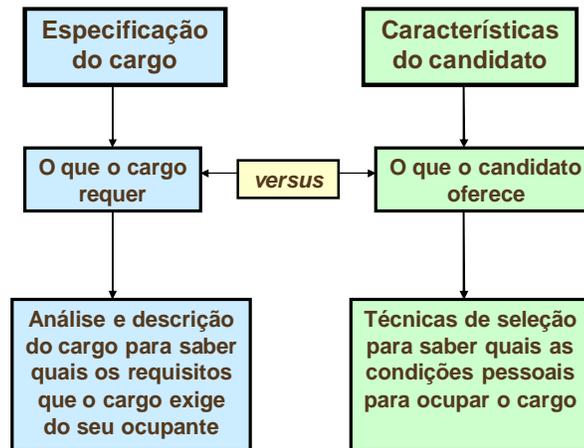
Seleção é o processo de escolha, caracterizado pelas tarefas de comparação e decisão, tendo em vista os requisitos do cargo e o perfil do candidato que deverá ocupar um cargo dentro de uma organização. A preocupação do processo de seleção é escolha do melhor candidato para o cargo e nem sempre isso significa escolher os candidatos que revelam habilidades e competências em índices acima do procurado.

Segundo Limongi-França e Arellano, 2002, p. 66:

Em princípio, é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento. Isso significa aqueles que mais convêm a determinada plano de ação, pois em muitos casos os escolhidos não são os mais talentosos, e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada.

Se de um lado tem-se o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas, tem-se de outro, candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição. Assim, a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão. Chiavenato (2005) ilustra o processo de seleção da seguinte forma:

### Processo de Seleção=comparação



**Figura 05:** Processo de Seleção. Fonte: Chiavenato, 2005.

Assim, o processo de seleção é representado como uma comparação entre 2 variáveis: de um lado, os requisitos que o cargo exige de seu ocupante e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para preenchê-lo.

#### 4.2.1 TÉCNICAS PARA SELEÇÃO

Comparadas as características exigidas pelo cargo ou competências desejadas, e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes apresentem condições para serem indicados para ocupar a vaga.

Neste sentido, obviamente que o processo de seleção de pessoas não pode ser feito sem ferramentas adequadas, ou baseado apenas na avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Neste sentido, é fundamental conhecer os aspectos relacionados à personalidade é fundamental para verificar se a contratação será adequada para a empresa e para o candidato.

Várias técnicas que se complementam podem aumentar a possibilidade de acerto na escolha do melhor candidato. As principais são: entrevistas, prova de conhecimento, testes psicológicos, técnicas vivenciais.

**A entrevista** é uma das técnicas mais utilizadas no processo de seleção e por isso deve ser conduzida por um profissional experiente capaz de identificar os fatores de ordem pessoal relevantes para o candidato que está sendo avaliado.

Essa técnica deve pesquisar aspectos de conteúdo profissional e pessoal do candidato tanto relacionados com a vida pregressa, quanto com as expectativas de vida futura. Para tal, alguns cuidados na condução da entrevista devem ser tomados: pré-seleção dos candidatos, escolha do entrevistador, elaboração do roteiro, definição do local, preparação do material, definição de quebra de gelo, controle da entrevista, tomada de anotações, atitudes de escuta, autocontrole, análise do comportamento não-verbal; conclusão e sumarização da entrevista; auto-avaliação do entrevistador.

Limongi-França (2007) sugere tópicos que devemos apurar numa entrevista:

- Desenvolvimento na carreira: saídas de empregos anteriores, insatisfações;
- Relacionamento profissional: como era com colegas e chefia nos empregos;
- Ambiente familiar: estrutura familiar e responsabilidades econômicas;
- Interesses pessoais: preferências, *hobbies*, hábitos de lazer;
- Relacionamentos sociais: se pertence a algum grupo, associação, religião, etc.; e
- Perspectivas futuras: planejamento de vida e autogestão de carreira.

Algumas vantagens da entrevista podem ser apontadas: possibilita contato direto com o candidato e é o instrumento mais adequado para obtenção de dados em profundidade. Entretanto, requer muito tempo e preparação para aplicação, e o registro das informações nem sempre é preciso, podendo ser afetado pela subjetividade do entrevistador.

**As provas de conhecimento** podem ser específicas ou gerais. As primeiras visam avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui e que são imprescindíveis para o desempenho das funções. As gerais visam avaliar o grau de cultura geral do candidato. Frequentemente vemos uma redação sendo aplicada para verificar habilidade com a escrita, o conhecimento da língua-mãe, a ordenação das idéias.

**Os testes psicológicos** são instrumentos padronizados que servem de estímulo a determinado comportamento do examinado. Visam prever o comportamento humano com base no que foi revelado na situação de teste. No Brasil, apenas psicólogos habilitados têm autorização para aplicá-los (GIL, 2001). Podem ser divididos em psicométricos e de personalidade.

Os testes psicométricos são voltados a medição das aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validados anteriormente. Um exemplo desse tipo de teste é de inteligência. Já os testes de personalidade procuram identificar traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios. O teste de Rorschach, o TAT e o PMK são exemplos de teste de personalidade.

**Técnicas vivenciais** são aquelas que exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Envolve atuação e às vezes simulação de uma circunstância profissional, o controle da situação por parte do candidato fica limitado e os resultados podem ser mais visíveis e espontâneos (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 70).

São técnicas que também necessitam de planejamento e de profissional capacitado para aplicá-las, capaz de controlar a situação caso aconteçam conflitos ou descontrole emocional de algum participante. Dentre as técnicas vivenciais mais conhecidas estão as provas situacionais (relacionadas à tarefa do cargo), as dinâmicas de grupo (jogos de grupo com situações estruturadas, relacionadas ou não ao cargo, nas quais os integrantes interagem), psicodrama (expressão da personalidade através de um papel social atribuído ao candidato).

#### 4.2.2 CONCLUINDO O PROCESSO DE SELEÇÃO

Ainda que todas as etapas do processo de seleção sejam importantes, ele só estará concluído quando se chegar ao aceite ou rejeição dos candidatos. E essa decisão deve ser tomada com a máxima segurança possível. Para tal, devem ser consideradas todas as informações relevantes sobre os candidatos. Nesta fase é comum utilizar-se *checklist* e/ou formulários que agregam todas as informações e critérios pertinentes que tenham sido incluídas e considerados na avaliação final do candidato.

O órgão responsável pela seleção de pessoas não pode impor a área requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo seletivo. Sua responsabilidade restringe-se a aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos cabe a área na qual o novo funcionário desenvolverá suas atividades. Assim, diz-se que a seleção é responsabilidade de linha (de cada gerente), e função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado em GP).

É possível que a área responsável pela seleção se veja diante da situação de ter que decidir a respeito de um ou mais candidatos. Pode acontecer de o número de candidatos habilitados ser maior que o número de vagas disponível. E o que fazer nesta situação? Para resolver tal questão existem modelos de decisão sobre candidatos; os mais conhecidos são colocação, seleção e classificação de candidatos.

No modelo de colocação, há só candidato e uma só vaga a ser preenchido por aquele candidato. Este modelo não inclui a alternativa de rejeitar o candidato; pois o candidato apresentado deve ser admitido. O Modelo de seleção refere-se a vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher, e apenas duas

alternativas são factíveis: aprovação ou rejeição. Finalmente, no modelo de classificação, existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretendem preencher. Novamente duas alternativas são possíveis: o candidato pode ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo.

Se aprovado é admitido. Mas se rejeitado, deve ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos, até se esgotarem os cargos que estão vagos e as alternativas restantes. Por isso a denominação modelo de classificação.

Concluído o processo de seleção, em geral os novos funcionários passam por um **programa de integração**. Trata-se de um treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, a estrutura organizacional, os principais produtos e serviços, a missão e os objetivos organizacionais, entre outros (CHIAVENATO, 2008).

Esse programa procura fazer com que o novo ingresso assimile de maneira intensiva e rápida a cultura da organização e se comporte daí por diante como um membro efetivo.

## 5. OUTRAS FORMAS DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAS

Como foi dito anteriormente, recrutamento e seleção não são os únicos processos voltados à movimentação da força de trabalho de uma organização. Há também a internalização, a transferência, a recolocação e a expatriação.

## REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DUTRA, JOEL. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCO, Simon. Recrutamento e seleção: a hora da verdade. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações**. 3. ed. São Paulo, Gente, ABRHNacional, ABRH-SP, 2002, v. 2.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, fundamentos e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C e ARELLANO, E.B., *Qualidade de Vida no Trabalho in Fleury*. M.T.L. (org.), **As Pessoas na Organização**, SP: Gente, 2002
- UNAMA. Disponível em  
<[http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol\\_adm\\_3mod/gestao\\_pessoas/pdf/gp\\_aula02.pdf](http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_3mod/gestao_pessoas/pdf/gp_aula02.pdf)>. Acesso em 20.07.2009.