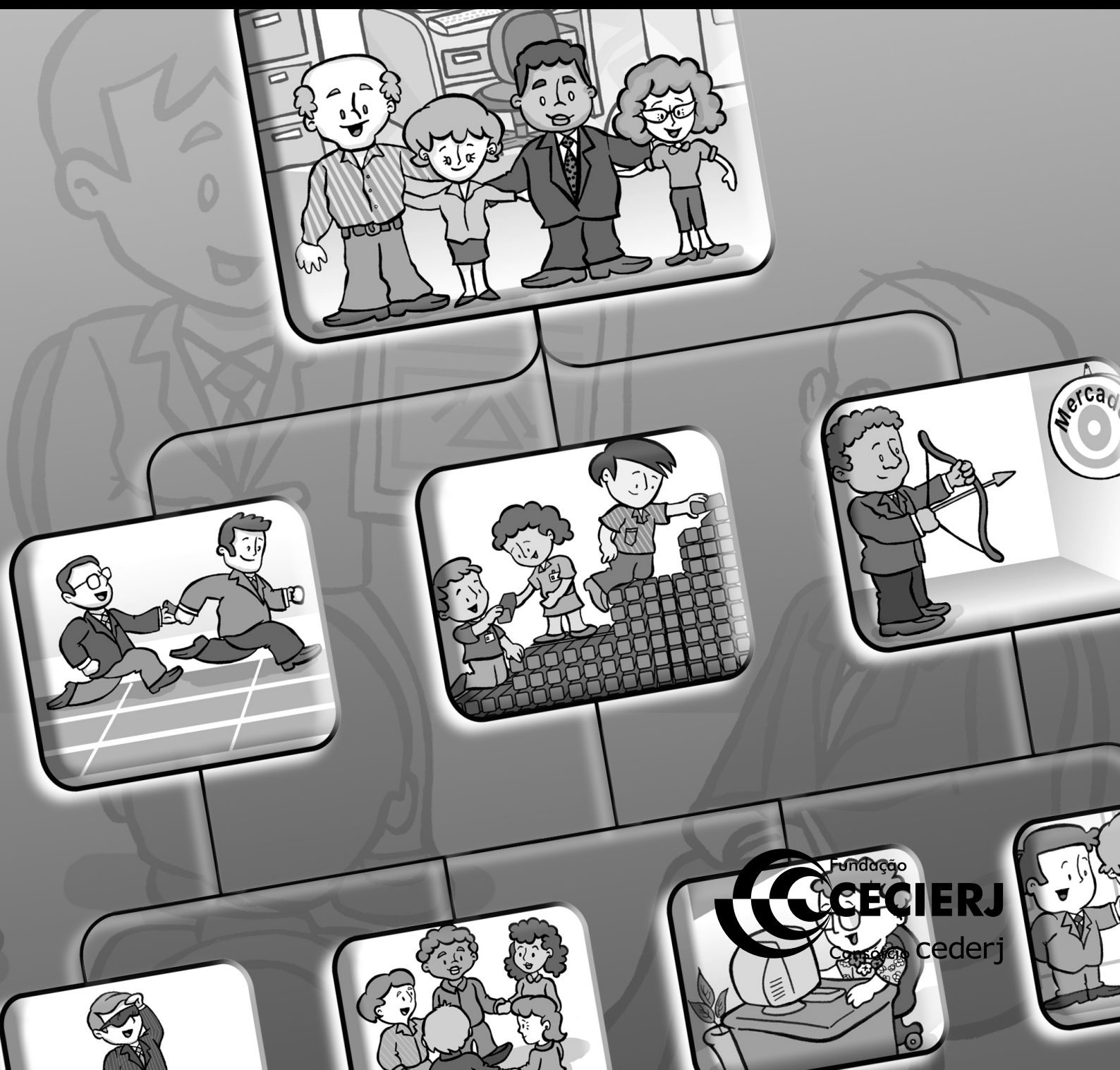


## Gestão de Pessoas I







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

## Gestão de Pessoas I

Volume 1

Edival Dan  
Márcia Cova



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério  
da Educação



Apoio:



# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

## Presidente

Masako Oya Masuda

## Vice-presidente

Mirian Crapez

## Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

UERJ - Aluizio Belisário

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Edival Dan

Márcia Cova

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

#### INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

#### E REVISÃO

Anna Maria Osborne

Priscila Grezzi

### COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO

#### MATERIAL DIDÁTICO

Débora Barreiros

### AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Letícia Calhau

## Departamento de Produção

### EDITORA

Tereza Queiroz

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Elaine Bayma

Patrícia Paula

### COORDENAÇÃO DE

#### PRODUÇÃO

Jorge Moura

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Sanny Reis

### ILUSTRAÇÃO

Clara Gomes

### CAPA

Clara Gomes

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Patricia Seabra

Copyright © 2008, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

C873g

Cova, Márcia.

Gestão de pessoas. v. 1 / Márcia Cova; Edival Dan. — Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

184p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-418-9

1. Gestão de pessoas. 2. Planejamento. 3. Mercado de trabalho. 4. recursos humanos. 5. Cultura organizacional. 6. Socialização organizacional. I. Dan, Edival. II. Título.

CDD: 658.3

2010/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.



# Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador**  
Sérgio Cabral Filho

**Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia**  
Alexandre Cardoso

## Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**  
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Motta Miranda

**UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitora: Malvina Tania Tuttman



# Gestão de Pessoas I

Volume 1

## SUMÁRIO

|   |            |
|---|------------|
| <b>Aula 1</b> – Por que fazer Gestão de Pessoas?.....             | <b>7</b>   |
| <i>Edival Dan / Márcia Cova</i>                                   |            |
| <b>Aula 2</b> – Como chegamos à Gestão de Pessoas?.....           | <b>23</b>  |
| <i>Edival Dan / Márcia Cova</i>                                   |            |
| <b>Aula 3</b> – Planejamento estratégico de Recursos Humanos..... | <b>39</b>  |
| <i>Edival Dan / Márcia Cova</i>                                   |            |
| <b>Aula 4</b> – Mercados de trabalho e de Recursos Humanos.....   | <b>57</b>  |
| <i>Márcia Cova</i>  |            |
| <b>Aula 5</b> – Recrutamento de pessoal .....                     | <b>73</b>  |
| <i>Márcia Cova</i>  |            |
| <b>Aula 6</b> – Seleção de pessoal.....                           | <b>93</b>  |
| <i>Márcia Cova</i>  |            |
| <b>Aula 7</b> – Técnicas de seleção.....                          | <b>109</b> |
| <i>Márcia Cova</i>  |            |
| <b>Aula 8</b> – Cultura organizacional.....                       | <b>127</b> |
| <i>Márcia Cova</i>  |            |
| <b>Aula 9</b> – Socialização organizacional .....                 | <b>143</b> |
| <i>Márcia Cova</i>  |            |
| <b>Aula 10</b> – Administração de carreira.....                   | <b>161</b> |
| <i>Edival Dan</i>   |            |
| <b>Referências</b> .....  | <b>179</b> |

---

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.



## Por que fazer Gestão de Pessoas?

### Metas da aula

Descrever a importância das pessoas na organização; demonstrar os diversos significados do termo administração de Recursos Humanos; apresentar os principais objetivos organizacionais e pessoais; descrever as etapas da estruturação da área de Recursos Humanos.

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar como os diversos significados do termo administração de Recursos Humanos podem ser utilizados numa organização;
- 2 reconhecer que as pessoas podem ser o diferencial competitivo de uma empresa;
- 3 avaliar como os diversos tipos de objetivos da administração de Recursos Humanos interferem no desempenho dos funcionários;
- 4 reconhecer como os processos da administração de Recursos Humanos se complementam.

## INTRODUÇÃO

Você está iniciando a disciplina de Gestão de Pessoas I, dentro do curso de Administração, e deve estar curioso para desvendar os mistérios do relacionamento humano nas organizações. Na verdade, algumas pessoas acreditam que saber se relacionar é somente um dom pessoal, mas você verá nos capítulos seguintes que existem técnicas que podem ser aprendidas para facilitar as relações de trabalho. Para isso, a Gestão de Pessoas utiliza vários processos e práticas/disponíveis da administração de Recursos Humanos que nos ajudam a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo, para atingir as metas da empresa, temos de estar cientes das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem nossas iniciativas. Ao cursar esta disciplina, você se surpreenderá com a maneira como a Gestão de Pessoas se relaciona com seus interesses e aspirações de carreira. O preenchimento de cargos na empresa, o projeto de cargos e equipes, a promoção e a qualificação dos funcionários, a identificação de abordagens para aprimorar o desempenho e recompensar os sucessos dos funcionários – tipicamente atribuídos à administração de Recursos Humanos (ARH) – são questões tão relevantes para os gerentes de linha quanto para os gerentes do Departamento de Recursos Humanos. Você verá que, embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa. Principalmente nos setores baseados em conhecimento, como os de *software* e serviços de informação, o sucesso depende cada vez mais das **COMPETÊNCIAS** das pessoas. De fato, um número crescente de especialistas alega atualmente que a chave para o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais – conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para os clientes.

O conceito de **COMPETÊNCIA** está relacionado com o conhecimento, com a habilidade técnica e com a habilidade interpessoal.

## GESTÃO DE PESSOAS NUM NOVO CENÁRIO

Você já deve ter percebido que as mudanças estão ocorrendo no mundo numa velocidade muito rápida. Se você observar, vai verificar que elas estão relacionadas com a globalização dos negócios, com o desenvolvimento tecnológico, com a intensa busca pela qualidade e pela produtividade e conseqüentemente com as mudanças sociais, políticas e econômicas. O funcionário tem de enfrentar os desafios que surgem diante de um cenário totalmente imprevisível. A globalização aumentou

a concorrência, não só para as empresas, mas também para as pessoas. Algumas empresas fazem propostas de empregos para profissionais que residem em outros países e os trazem para trabalhar no Brasil; outros se transferem para fora do país, deixando de desenvolver suas atividades aqui. Observe que o desenvolvimento tecnológico faz com que o homem tenha de buscar constantemente novas informações e qualificações para que seu conhecimento não se torne ultrapassado. O novo funcionário deve ter a consciência de que agora ele tem de oferecer um diferencial para a empresa para se manter empregado. Não basta fazer o básico, ele tem de fazer muito mais. O novo funcionário tem de ser flexível o suficiente para trabalhar em qualquer lugar determinado pela empresa para poder se adaptar à cultura local. Além disso, ele também tem de saber se relacionar adequadamente, não poderá discriminar os colegas de trabalho que venham transferidos de outros lugares e que possuam culturas diferentes. Ao se relacionar com seus colegas, não poderá usar de palavras pejorativas ou que desqualifiquem o outro funcionário em público. Se isso ocorrer, ele pode ser processado por discriminação ou por **ASSÉDIO MORAL**. As mudanças econômicas que ocorrem no país podem influenciar o rendimento financeiro das empresas e podem fazer com que as empresas diminuam os investimentos em RH e até mesmo diminuam seu quadro de pessoal, causando desemprego.

**ASSÉDIO MORAL** ou terror psicológico é uma perseguição continuada, cruel, humilhante e desencadeada, normalmente, por um indivíduo perverso, destinada a afastar a vítima do trabalho com graves danos para a sua saúde física e mental.

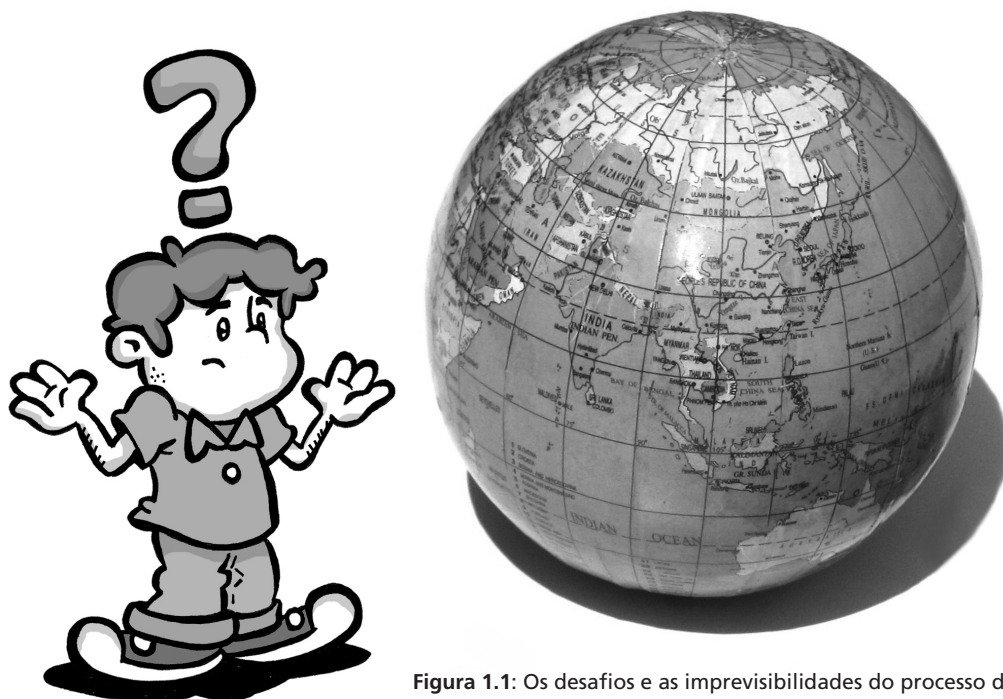


Figura 1.1: Os desafios e as imprevisibilidades do processo de globalização.

## OS DIVERSOS SIGNIFICADOS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Observe também que uma das áreas empresariais que mais sofrem influência dessas mudanças é a área de Recursos Humanos (RH). Através das metodologias utilizadas por essa área, a empresa estabelece condições para que seu funcionário seja mais comprometido e mais produtivo. Algumas empresas estão mudando o nome do departamento de RH para caracterizar uma mudança na estrutura e nos processos, passando a chamá-lo Departamento de Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Veja que essa mudança de nome traz em seu interior a intenção de modificar a forma como a empresa vê seus funcionários. Agora eles deixam de ser meros recursos organizacionais e tornam-se um objetivo organizacional, pois através deles a empresa consegue alcançar um diferencial competitivo. São as pessoas que tomam decisões, empreendem ações e inovam dentro da organização. Agora, o funcionário deixa de ser um sujeito passivo e recebedor de ordens e passa a ser um

sujeito proativo, que interfere no processo e agrega valor a ele. Entretanto, ao longo de nossas aulas, você verá que constantemente iremos utilizar a nomenclatura RH para designar as práticas e a área. A adoção desse nome facilita o entendimento, apesar de sabermos que estamos na era da Gestão de Pessoas.

Você pode observar que além de uma variedade de nomenclaturas utilizadas para caracterizar as políticas utilizadas pelo Departamento de Recursos Humanos, o próprio termo Recursos Humanos pode possuir significados diferentes, de acordo com o processo que ele representa. Veja no box a seguir como os significados podem se diferenciar.



**Figura 1.2:** As mudanças de nomenclatura do departamento de Recursos Humanos.



**O termo RH ou Gestão de Pessoas pode assumir três significados diferentes:**

1. RH como função ou departamento. Aqui RH é unidade operacional que funciona como órgão de *staff*, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios etc.
2. RH como um conjunto de práticas de recursos humanos. Aqui, RH refere-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.
3. RH como profissão. Aqui, RH refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho etc.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 9)

## Atividade 1

As nomenclaturas do Departamento de Recursos Humanos variam de empresa para empresa, de acordo com a intenção que se quer dar ao processo desenvolvido neste departamento. Normalmente elas são implementadas para caracterizar uma mudança de procedimentos. Investigue na empresa em que você trabalha qual o nome atual do departamento de Recursos Humanos e se ele já teve outro nome antes. Procure identificar também se as políticas desenvolvidas nesse departamento estão voltadas para o mero cumprimento da burocracia e dos requisitos legais ou se estão voltadas para a valorização das pessoas. Se você não trabalha, peça a um amigo ou parente para efetuar esta pesquisa nas empresas em que eles trabalham.

---

---

---

---

---

---

---

### Comentário

*Você vai perceber que a sua resposta poderá variar de acordo com a empresa investigada. Normalmente aquelas que usam a nomenclatura Departamento de Pessoal estão voltadas para o mero cumprimento dos requisitos legais da relação de emprego. Já as outras nomenclaturas direcionam para um entendimento de valorização das pessoas que trabalham na empresa. Você poderá encontrar também empresas que possuem dois departamentos para atender seus funcionários, um Departamento de Pessoal, responsável pelo atendimento das rotinas burocráticas, e um departamento de Recursos Humanos ou outro nome, que visa ao desenvolvimento de metodologias para valorização e desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa. Se você identificou que ocorreu uma mudança de nome no departamento, significa que ele está se aprimorando e buscando uma modificação em suas metodologias relacionadas com a valorização das pessoas dentro da empresa.*

## PESSOAS COMO PARCEIRAS DA ORGANIZAÇÃO

Vamos imaginar que você é dono de um sacolão e que a moça que fica no caixa não poderá trabalhar no domingo por motivo de doença. O que você faz? Deixa a loja fechada no domingo mesmo sabendo que seus produtos podem se deteriorar ou fica no caixa e perde as atividades sociais com a família? Acredito que você optou pela segunda alternativa, pois como dono da loja você se dedica totalmente à atividade. Quando as organizações colocam seus funcionários na posição de parceiros, elas visam a obter deles o mesmo sentimento que você teve em relação ao seu negócio, ou seja, a dedicação e o comprometimento. Podemos destacar que, além disso, os gestores estão se dando conta de que seus funcionários possuem a competência que proporcionará o diferencial para o alcance dos objetivos. É nesse sentido que as organizações estão remodelando as práticas de RH para tornar seus funcionários parceiros da organização. Como no caso citado, o funcionário/parceiro contribui para a empresa com sua dedicação, suas habilidades e seus esforços. Em contrapartida, ele espera receber um bom salário, atenção especial e outros recursos que a organização possa oferecer. Na verdade, quando falamos em parceria estamos destacando o comprometimento de ambos os lados por uma

conscientização de que resultados positivos ou negativos irão influenciar diretamente as recompensas recebidas pelos dois parceiros. Veja que essa relação de parceria é uma prática recente das organizações para buscar um envolvimento e um comprometimento maiores do funcionário. Ao desenvolver a Teoria da Administração Científica no início do século XX, Taylor retira a capacidade de interferência do funcionário no processo de trabalho. Para Taylor, não cabe ao funcionário pensar, mas apenas executar. Nesse sentido, o funcionário deixa de interferir no processo produtivo, e qualquer tipo de planejamento e modificação cabe somente aos níveis superiores. Até o final do século XX, os funcionários eram vistos como meros recursos organizacionais. Entretanto, com a necessidade de adquirir competitividade para poder sobreviver num mundo globalizado, começou-se a perceber que quem realmente sabia onde estavam as dificuldades dos processos eram as pessoas que os executavam, e não somente os níveis administrativos defendidos por Taylor. Em virtude dessa constatação, algumas empresas começaram a visualizar uma outra possibilidade de participação dos funcionários. Eles passaram a ser tratados como parceiros da organização. Para ser considerado um parceiro da organização, além das habilidades e do comprometimento, o funcionário também precisa saber trabalhar em equipe e estar consciente da importância de seus esforços para o alcance das metas organizacionais. Não se esqueça de que nem todas as empresas possuem a mesma metodologia de desenvolvimento da área de Recursos Humanos. Apesar de toda essa evolução, alguns empresários ainda pensam como Taylor, apesar de estarmos em pleno século XXI.

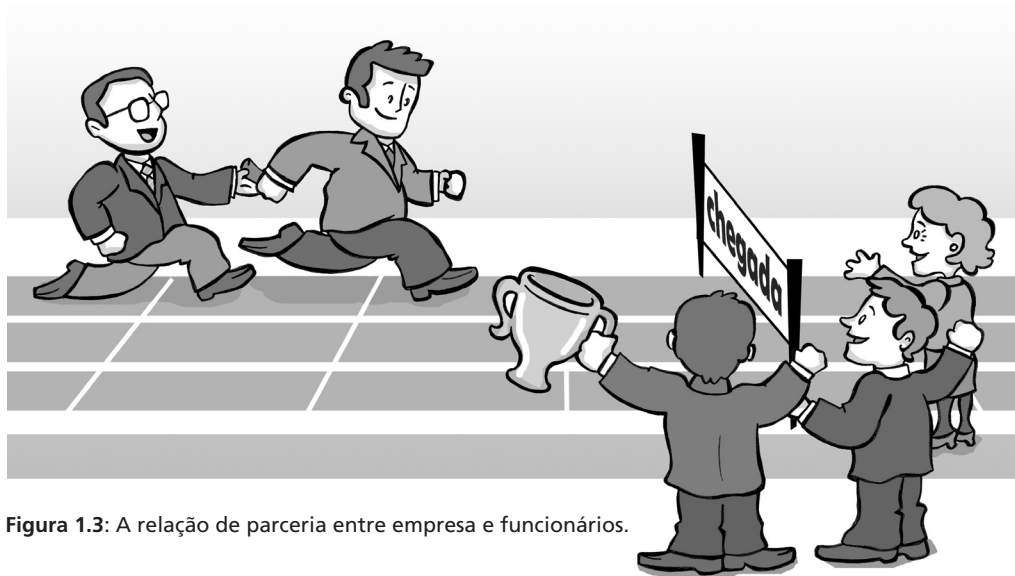


Figura 1.3: A relação de parceria entre empresa e funcionários.

## Atividade 2

Durante muitos anos as pessoas de uma organização foram vistas como meros recursos organizacionais, sem sentimentos que comprometessem o processo. Entretanto, a nova visão administrativa faz com que as organizações vejam seus funcionários como seus parceiros. Reescreva as frases abaixo de forma que as pessoas deixem de ser recursos da organização e passem a ser vistas como parceiras.

a. O funcionário trabalha isolado em sua sala.

---

b. O funcionário executa somente aquilo que lhe foi pedido.

---

c. O funcionário é visto como um mero recurso organizacional.

---

d. As metas são impostas aos subordinados.

---

### Resposta Comentada

a. Hoje existe uma tendência de trabalho em equipe, que gera motivação e aumenta a produtividade dos funcionários.

b. O funcionário executa mais do que lhe foi pedido, ele se sente comprometido com a organização.

c. O funcionário é visto como um diferencial competitivo, que interfere e contribui para a produtividade da empresa.

d. As metas são compartilhadas com os funcionários, desenvolvendo maior comprometimento no seu alcance.

## OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A área de RH ou de Gestão de Pessoas apresenta objetivos diferentes, de acordo com o ponto de vista analisado. Ela pode ter objetivos relacionados à satisfação organizacional ou então objetivos relacionados com a satisfação pessoal.

### Objetivos para a satisfação organizacional

Alcance dos objetivos e a realização de sua missão – as políticas desenvolvidas pela área de RH estão relacionadas com a forma como os funcionários são tratados dentro da empresa. Podem ser políticas autoritárias, paternalistas ou participativas, e isso interfere diretamente no seu comportamento, pois eles agirão dentro dos padrões de comportamento aceitos em cada política para alcançar os objetivos organizacionais e realizar a missão da organização. Hoje em dia, as organizações tendem a utilizar muito mais políticas participativas do que autoritárias. Na verdade, quando o funcionário participa do estabelecimento das metas, ele se torna comprometido com o seu alcance.

Competitividade organizacional – a administração de RH é responsável pelo resgate de todo o potencial que um funcionário pode dedicar à organização. Por meio das metodologias utilizadas, a organização deverá ter as pessoas certas nos lugares certos e nas condições certas, ou seja, cabe ao departamento de RH selecionar o profissional mais adequado para o cargo, treiná-lo e desenvolvê-lo para que seu desempenho se torne um diferencial competitivo. Ao mesmo tempo, a organização deverá oferecer um salário adequado e condições ambientais e psicológicas que favoreçam o funcionário.

Mudanças organizacionais – as pessoas são normalmente resistentes à mudança, e cabe à administração de RH prepará-las para aceitar e se adequar às mudanças organizacionais. Uma organização que possui pessoas atualizadas profissionalmente e favoráveis à mudança tem mais chances de sucesso. Ao mesmo tempo, os profissionais de RH constantemente têm de identificar as mudanças que deverão ser efetuadas e adaptar as metodologias para que os funcionários possam trabalhar adequadamente.

Busca pela ética e responsabilidade social – a administração de RH deve se preocupar em desenvolver metodologias que estejam

embasadas na ética e na responsabilidade social, de modo que não ocorram discriminação de funcionários, privilégios ou preferências, imposição de comportamentos irregulares e falta de cumprimento dos direitos trabalhistas. Hoje em dia, o assédio moral vem ganhando cada vez mais espaço nos tribunais trabalhistas, assegurando ao funcionário que se sentir ameaçado, discriminado ou ofendido as garantias legais para se defender.

### Objetivos pessoais

Satisfação no trabalho e qualidade de vida: as pessoas passam grande parte de sua vida trabalhando e, para que elas sejam produtivas, precisam se sentir bem no ambiente de trabalho, ou seja, precisam ter um bom relacionamento com chefes e colegas de trabalho, precisam sentir que suas atividades estão de acordo com sua capacidade e que estão tendo as mesmas oportunidades e reconhecimentos que os outros. Além disso, precisam trabalhar em locais adequados, com equipamentos adequados e processos que garantam a qualidade de vida no trabalho.

Remuneração adequada: um funcionário espera ser remunerado de acordo com o seu empenho, comprometimento e no mínimo de acordo com o salário de mercado.

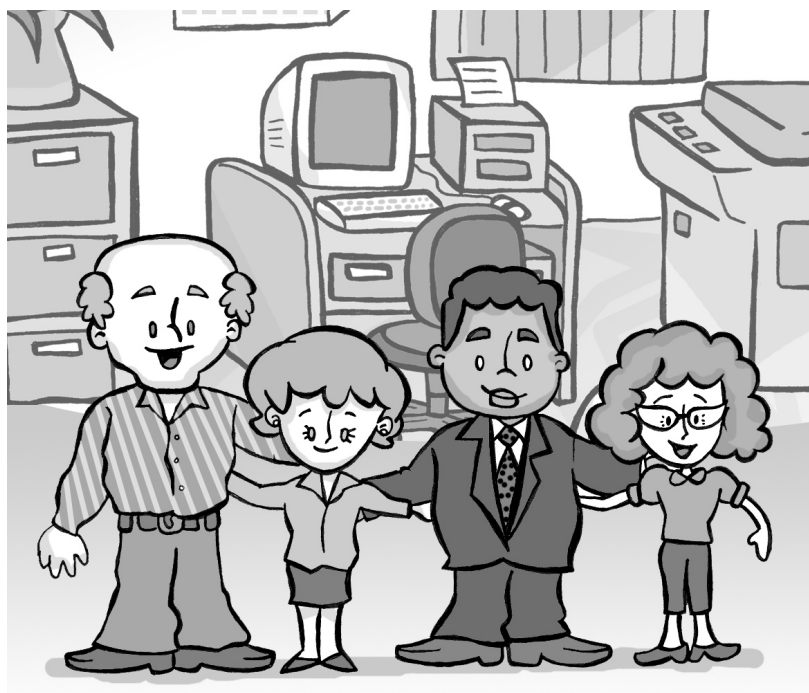


Figura 1.4: Satisfação no trabalho.

## Atividade 3

Ao procurar satisfazer os objetivos organizacionais, a área de Recursos Humanos deverá se preocupar em estabelecer políticas e metodologias adequadas a cada um deles. Escreva ao lado de cada frase a qual tipo de objetivo ela se refere e quais as possíveis consequências se forem implementadas.

a. Abertura de vagas para portadores de necessidades especiais. \_\_\_\_\_

b. Missão amplamente divulgada pela empresa. \_\_\_\_\_

c. Participação do funcionário no estabelecimento das alterações dos processos. \_\_\_\_\_

d. Desenvolvimento de um processo de seleção detalhado para escolher o profissional mais adequado para o cargo. \_\_\_\_\_

### Resposta Comentada

a. *Busca pela ética e responsabilidade social – a oportunidade para portadores de necessidades especiais permite que exista um compromisso social da empresa, oferecendo vagas para pessoas que enfrentam mais dificuldades para serem absorvidas pelo mercado de trabalho e que podem ser tão produtivas quanto os demais funcionários.*

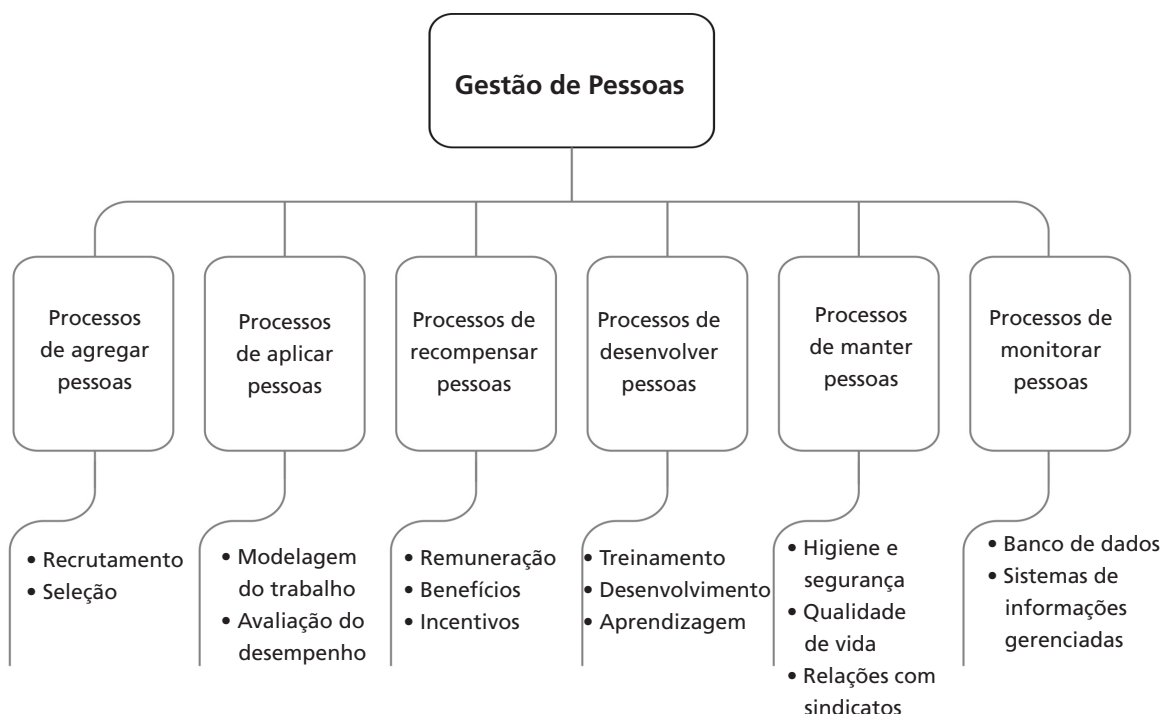
b. *Alcance dos objetivos e realização da missão – a divulgação ampla da missão da organização permite que os funcionários compreendam melhor o que a empresa se propõe fazer e como fazer. Isto possibilita um direcionamento adequado de seus esforços e um comprometimento maior com a empresa.*

c. *Mudanças organizacionais – o funcionário aceita mais facilmente as mudanças dos processos quando ele tem a possibilidade de discutir e decidir quais os processos que deverão ser alterados porque ele sabe que teve as oportunidades para discutí-los e estabelecê-los.*

d. *Competitividade organizacional – quando a organização seleciona e coloca os profissionais certos nos lugares certos, ela aproveita todo o potencial de seus funcionários, minimiza os desperdícios e adquire um diferencial competitivo.*

## ESTRUTURA BÁSICA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao analisar a área de RH você perceberá que ela desenvolve inúmeros processos que permitem um tratamento especializado das pessoas dentro da organização. Esse tratamento especializado faz com que a empresa possa aproveitar todo o potencial de seu funcionário e adequá-lo corretamente ao cargo. Os processos são compostos por atividades integradas que permitem a estruturação das políticas relacionadas à Gestão de Pessoas. Ao observar a **Figura 1.5**, você perceberá que as atividades desenvolvidas em cada um dos processos são complementares dentro deles e que, ao mesmo tempo, esses processos também são complementares entre si. Não podemos imaginar uma alteração em um dos processos que não tenha interferência nos demais, por isso, o profissional que deseja atuar na área de Recursos Humanos deverá ter uma visão abrangente para visualizar os processos como um todo e ao mesmo tempo uma visão integrada que permita compreender a importância de cada processo para o alcance dos objetivos.



**Figura 1.5.** Processos da Administração de Recursos Humanos.  
Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 14).



Observe que a primeira etapa do processo de administração de Recursos Humanos está relacionada com o processo de agregar pessoas. Nele, a empresa desenvolve o recrutamento através da divulgação da existência de uma vaga e da seleção dos candidatos recrutados. Você já deve ter participado de algum processo seletivo que possuía várias etapas na seleção. Toda a organização do processo seletivo fica sob a responsabilidade da área de RH. Após a seleção, pode ser que a pessoa selecionada não tenha todos os requisitos necessários para desenvolver as atividades do cargo. Então, será analisado através da avaliação de desempenho se as atividades desenvolvidas estão de acordo com a modelagem do cargo. Caso o desempenho seja inferior ao previsto, entra em ação o setor de treinamento e desenvolvimento que permitirá que o funcionário selecionado consiga atender às necessidades do cargo. A administração de cargos e salários é fundamental dentro de uma organização, pois é ela que se preocupa com a adequada distribuição de salários, de acordo com as características de cada cargo, de cada pessoa e de acordo com o mercado em que a empresa está inserida. Alguma vez você já teve vontade de trocar a sua empresa por outra que lhe ofereceu um salário melhor? Os processos de recompensar pessoas, através da remuneração, dos benefícios e dos incentivos, devem ser desenvolvidos de acordo com as práticas do mercado para manter seus funcionários satisfeitos e evitar a fuga de profissionais. É importante também que haja uma preocupação com o cumprimento das exigências legais para manter as pessoas no trabalho, minimizar as queixas e os processos trabalhistas. A segurança proporciona bem-estar físico e mental para os funcionários de uma organização. Pelas normas de segurança e de uma supervisão constante, o processo de manutenção de pessoas evita acidentes de trabalho e doenças ocupacionais que diminuam a produtividade do funcionário. Por fim, você verá que a construção de um processo de monitoramento de pessoas proporciona o controle de todo o processo desenvolvido até aqui. Para se ter um monitoramento adequado, a empresa deverá ter um banco de dados e um sistema de informações gerenciais que permitam o acesso a todas as informações necessárias para o desenvolvimento e a integração de todos os processos da Administração de Recursos Humanos.

## Atividade Final

A empresa GRD Móveis Ltda. fabrica e vende móveis para instituições hospitalares. O Sr. Osvaldo Nunes, que é formado em Administração, acabou de ser promovido para o cargo de gerente do Departamento de Pessoal e deseja reformular seu departamento, implementando a Gestão de Pessoas. Ele fez um diagnóstico e se deparou com alguns problemas como:

- a. O engenheiro de produção é autoritário e tem inúmeros problemas de relacionamento com os seus subordinados.
- b. Existe uma grande resistência às mudanças por parte dos funcionários da empresa;
- c. Existe uma necessidade de profissionais especializados em alguns setores da empresa;
- d. Cada funcionário executa somente aquilo que lhe foi pedido, nada além;

Com base no diagnóstico efetuado pelo Sr. Osvaldo Nunes e fundamentado no conteúdo visto até aqui, formule soluções para os problemas da GRD.

### Resposta Comentada

- a. O engenheiro de produção deve ser conscientizado das possíveis conseqüências que seu comportamento pode proporcionar para ele e para a empresa. Ele pode ser acusado de assédio moral e até mesmo perder o emprego se não modificar seu comportamento. Relacionamentos de trabalho ruins podem prejudicar o desempenho de seus subordinados e provocar perdas para a empresa.*
- b. Os funcionários devem ser conscientizados de que as mudanças são necessárias para que a empresa possa adquirir competitividade. Além disso, eles podem ser convidados para o estabelecimento das metas, que proporciona o comprometimento com o seu alcance.*
- c. Deverão ser estruturados processos de recrutamento e seleção, baseados na modelagem do cargo, para captar o profissional certo para o cargo certo de forma que esse profissional seja um diferencial competitivo para a empresa.*
- d. Deve existir um processo de valorização das pessoas para que os funcionários se sintam comprometidos com a empresa e que se dediquem cada vez mais. O nome do departamento deve ser modificado para Departamento de Gestão de Pessoas para que esse processo de mudança seja entendido e compartilhado por todos dentro da empresa.*



Vamos desconstrair um pouco? Nossa sugestão é que você assista ao filme *Náufrago* com Tom Hanks e Helen Hunt. Nele você verá um gestor extremamente autoritário, preocupado com o tempo, com os processos e que não percebe que seus subordinados possuem necessidades e objetivos pessoais que precisam ser satisfeitos. Ao fazer uma viagem, ele sofre um acidente que o leva para uma ilha deserta. Após quatro anos de vida solitária e de privações, ele consegue sair da ilha e volta a trabalhar na sua empresa, entretanto, com outros conceitos mais humanísticos. O filme mostra que deve haver um equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional; que a empresa pode criar metodologias que busquem o comprometimento dos funcionários, mas não pode privá-los de suas vidas e de seus objetivos pessoais. O filme é uma verdadeira aula de relações humanas e de reflexões para a mudança.

## RESUMO

As mudanças que estão acontecendo no mundo fazem com que as empresas tenham de adquirir diferenciais para poder competir. A área de RH não fica imune a essas mudanças; ela necessita ser remodelada para alcançar os objetivos organizacionais e pessoais. A remodelagem faz com que essa área passe a ter nomenclaturas diferentes: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão do Capital Intelectual, Gestão com as Pessoas etc. A adequada utilização das novas metodologias permite que as pessoas sejam vistas como parceiras da organização e, conseqüentemente, passem a ser seu diferencial competitivo. Para tanto, a empresa deverá estruturar a área de RH de modo a atender aos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Esses processos facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e a implementação da missão da empresa, além de possibilitar um melhor aproveitamento do potencial dos funcionários, permitem maior produtividade e competitividade e, em contrapartida, a empresa oferece ao funcionário a garantia de seus direitos e segurança física e psicológica. A adequada estruturação da área de RH faz com que as pessoas se sintam comprometidas, parceiras e passem a ser o principal diferencial competitivo, fazendo com que a empresa tenha mais chances num mercado marcado pela competitividade.

## **INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você verá como ocorreu a evolução da Administração de RH ao longo dos anos e suas principais fases no mercado brasileiro. Até lá!

# Como chegamos à Gestão de Pessoas?

AULA

2

## Metas da aula

Descrever a influência das eras organizacionais na estruturação do órgão de Recursos Humanos; demonstrar que a Gestão de Pessoas enfrenta desafios que devem ser superados.

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar as diferenças existentes entre os processos mecanísticos e a Gestão de Pessoas;
- 2 descrever como a estrutura matricial influencia o desempenho de uma equipe de trabalho;
- 3 relacionar os fatores que podem ser utilizados para que as pessoas se sintam comprometidas na Era da Informação;
- 4 reconhecer que a adoção de metodologias diferentes de Recursos Humanos influencia diretamente o comportamento dos funcionários.

## Pré-requisitos

Ao longo desta aula você encontrará várias referências sobre as teorias administrativas estudadas na disciplina História do Pensamento Administrativo. Se você tiver alguma dúvida, leia novamente o conteúdo referente às teorias administrativas dessa disciplina (da Aula 10 à Aula 15).

## INTRODUÇÃO

Você já percebeu que, apesar de falarmos em Gestão de Pessoas, algumas organizações ainda utilizam nomenclaturas diferentes? Na aula anterior, verificamos que a mudança de nomenclatura significa uma remodelagem do processo de Recursos Humanos. Nesta aula, você irá verificar como se chegou até cada nomenclatura. Você verificará que, tal qual a disciplina História do Pensamento Administrativo, a Gestão de Pessoas também passou por evoluções que aprimoraram suas técnicas, mas você poderá observar que existem empresas que estão em diferentes fases do processo de evolução da administração de Recursos Humanos. A partir do momento em que o homem necessitou do auxílio de outro homem para desenvolver suas atividades, houve a necessidade de administrar os esforços. Essa administração de esforços visa aproveitar, ao máximo, a capacidade de cada um. Observe que na empresa não acontece de forma diferente, pois o objetivo principal da Administração de Recursos Humanos é gerenciar os esforços, aproveitando ao máximo a capacidade física e intelectual de cada um. Nesse sentido, você vai verificar que, ao longo dos anos, o aproveitamento dos esforços humanos se deu de forma diferente. Veremos as eras organizacionais que influenciaram a evolução da Administração de Recursos Humanos.

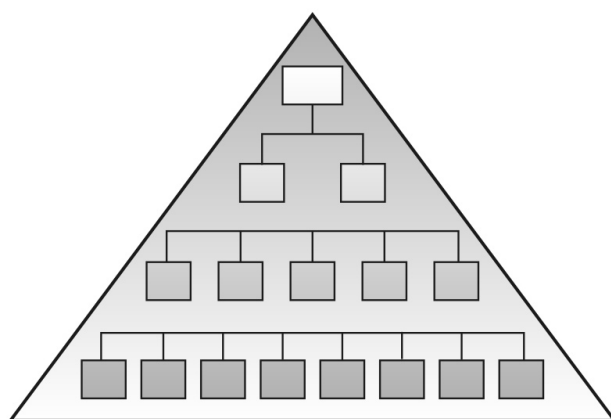
## ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA

Iniciou-se durante a Revolução Industrial no século XIX, na Inglaterra, e provocou um aumento significativo de produtividade. Em contrapartida, surgiu a necessidade de aprimoramento dos métodos que regulamentassem as relações de trabalho. No início, o controle dos funcionários era feito de acordo com o bom senso, ou seja, cada um administrava de acordo com suas experiências ou com o que acreditava ser o mais adequado, e não havia um repasse dessas informações para outras pessoas. Com o surgimento da Teoria da Administração Científica, os métodos de controle e de trabalho passaram a ser aprimorados, e, posteriormente, com o desenvolvimento da Teoria Clássica da Administração, houve também o aprimoramento da estruturação da empresa, que passou a adquirir uma forma piramidal, conforme você pode observar na **Figura 2.1**. As características marcantes do controle eram o autoritarismo e o mecanicismo. O desenvolvimento da **TEORIA DA BUROCRACIA** também colaborou para o controle intenso desta fase.

### TEORIA DA BUROCRACIA

Defendia a tese de que todos os procedimentos organizacionais deveriam ser previstos e determinados nas normas e nos regulamentos da empresa. Todos os procedimentos deveriam ser registrados.

A partir dela, as relações de trabalho passaram a ser reguladas por normas e regulamentos que garantiam o bom funcionamento da organização. Esses processos ganharam destaque no Brasil na década de 1940, com a implantação das leis do trabalho. Nessa fase, as empresas passam a estruturar o Departamento de Pessoal como um órgão regulador e implementador de normas, pois havia a necessidade de se manter os direitos dos trabalhadores garantidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Nessa época, as mudanças eram lentas, o empresariado era conservador e, como havia uma grande previsibilidade nos negócios, as organizações se voltavam para os processos internos e pouco se importavam com as estratégias externas. A figura a seguir mostra como era a estruturação organizacional daquela época e suas características.



**Figura 2.1:** Desenho mecânico.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2005.

Observe que cada quadradinho do **ORGANOGRAMA** representa um cargo e que as linhas que unem esses quadradinhos representam a hierarquia (relações de poder) e a comunicação entre os funcionários da empresa. Veja que o desenho mecânico da Administração Clássica apresenta muitos níveis hierárquicos, ou seja, conforme o funcionário sobe na hierarquia por meio de promoções, ele adquire um poder maior. Apresenta também a coordenação centralizada na mão de uma só pessoa, que toma todas as decisões e as repassa aos demais. Você pode observar que essa centralização é apresentada na **Figura 2.1** por um quadradinho no topo da empresa (presidente ou diretor), acima dos demais (todos os outros funcionários da empresa). Outra característica da organização mecânica é a departamentalização funcional para

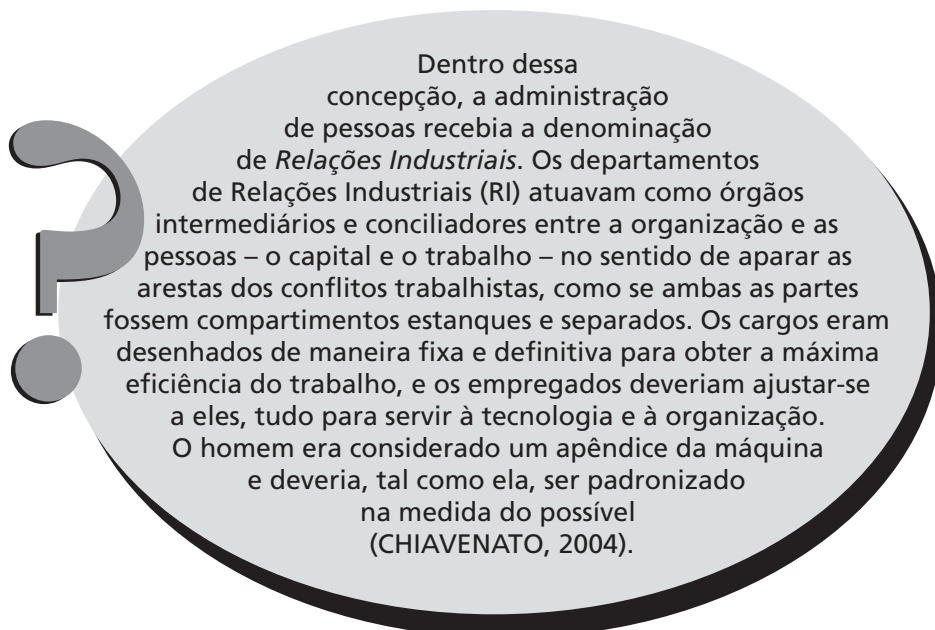
#### **ORGANOGRAMA**

Representação gráfica da estrutura organizacional e da divisão do trabalho em uma organização.

assegurar a especialização. Perceba que o funcionário recebe ao mesmo tempo a supervisão de vários supervisores, cada um especialista em determinada área. Observe que a comunicação desenvolvida nesse tipo de organização deve seguir rigorosamente a seqüência da hierarquia. Se o funcionário quiser se comunicar com o gerente de área, primeiro ele deve encaminhar o pedido de comunicação a seu supervisor imediato para que este possa encaminhar o pedido ao gerente. Ele não pode falar diretamente com o gerente sem antes se comunicar com o seu supervisor imediato. Outro tipo de característica das organizações mecanísticas é que existe uma definição de cargos que limita a atuação dos funcionários em atividades específicas. Ele deverá exercer somente as atividades para as quais foi contratado. A idéia é que a partir do momento em que ele repete inúmeras vezes as mesmas atividades, torna-se um especialista nessas atividades, entretanto, essas atividades são desenvolvidas mecanicamente (sem reflexão sobre o processo).

Após conhecer as características de uma organização mecanística, observe que ela é adequada para atuar em um ambiente estável e imutável, com tecnologia fixa e permanente.

Surge, dessa forma, o Departamento de Pessoal, também chamado Departamento de Relações Industriais, para garantir o funcionamento da estrutura piramidal e as suas metodologias. Veja mais detalhes no boxe a seguir:





## Atividade 1

Vamos imaginar que você trabalha numa empresa de telemarketing e que o controle sobre as atividades que você desempenha é intenso. As conversas são gravadas para verificar se o que está sendo dito por você está correto. A ligação é cronometrada para verificar se o tempo de atendimento está dentro do limite estipulado pela empresa. Você é monitorado por um sistema de câmeras que verificam seu comportamento e se está utilizando algum item que possa desviar a sua atenção no local de trabalho. A partir dessas informações, como você imagina que é a área de Recursos Humanos dessa empresa? Ela utiliza os métodos mais modernos de Gestão de Pessoas? Por quê?

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A área de Recursos Humanos dessa empresa utiliza um controle baseado nos processos mecânicos da Administração Clássica, totalmente diferentes dos métodos mais modernos de Gestão de Pessoas, que se baseiam na valorização e no reconhecimento dos profissionais. Nesse caso, o funcionário é um mero reprodutor das informações da empresa e não pode desenvolver outras atividades que melhorem o processo, apesar de estar interagindo com o cliente que deveria ter um atendimento personalizado. Na verdade, ele só pode fazer aquilo para o qual foi destacado.*

## ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA

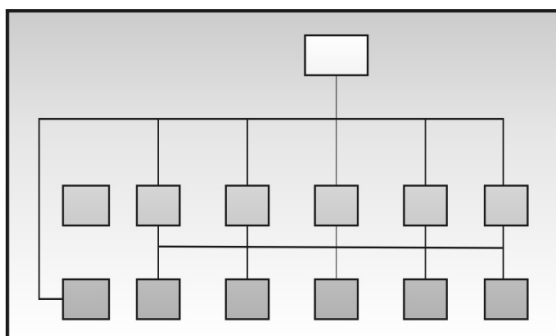
Você já deve ter estudado, no Ensino Fundamental e no Médio, que alguns países passaram por um processo de reconstrução após a Segunda Guerra Mundial e que outros cresceram significativamente. Nesse período, as mudanças começaram a ocorrer com maior intensidade. Em virtude desses acontecimentos, a Administração de Recursos Humanos passa por um processo de adaptação à nova realidade. Os modelos utilizados anteriormente começaram a não acompanhar mais as transformações do ambiente. A Teoria Neoclássica surge como uma sugestão de releitura dos princípios de estruturação organizacional propostos pela Teoria Clássica

e como uma alternativa para o controle mais adequado das relações de trabalho. A estrutura piramidal cede lugar à estrutura funcional que visa a uma articulação maior entre os departamentos, para alcançar maior produtividade. Entretanto, esse modelo ainda era baseado em técnicas fundamentadas pela Teoria da Burocracia, o que deixava o processo lento para atingir a versatilidade requerida pelas organizações. Como consequência, surgiram os departamentos de Recursos Humanos, desenvolvendo tarefas mais especializadas, como o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, a remuneração, o treinamento etc. Essas funções vão além daquelas que visam apenas ao cumprimento das leis. Elas têm por objetivo adequar corretamente o funcionário ao cargo, buscando maior produtividade para a empresa. No Brasil, esse período é marcado pelo **PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO DAS IMPORTAÇÕES NA DÉCADA DE 1950**. Com a vinda de empresas automobilísticas americanas, vieram também as técnicas de RH utilizadas por elas. As empresas brasileiras passaram a copiar essas técnicas e a desenvolver processos mais especializados. A cultura organizacional deixou de ser sustentada por situações passadas e passou a se concentrar no presente. Essa modificação de cultura incentivou a empresa a implementar mudanças e inovações, adquirindo com isso novos hábitos que substituíram o conservantismo e o processo mecanístico. A nomenclatura Relações Industriais é substituída pela nomenclatura Recursos Humanos e marca as transformações nos procedimentos. O departamento passa a visualizar as pessoas como recursos vivos, com inteligência e capazes de interferir na produtividade da empresa, que passa a utilizar processos mais humanísticos. Essa fase estendeu-se da década de 1950 até a década de 1990.

#### O PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO DAS IMPORTAÇÕES NA DÉCADA DE 1950

Foi um programa de desenvolvimento governamental, marcado pela implantação de várias indústrias no país que pudessem atender às necessidades de importação. Para atrair essas indústrias, o país ofereceu estímulos variados, como o controle das importações, do câmbio e incentivos fiscais.

Observe a figura a seguir e perceba que ela insere no desenho organizacional novas relações que aprimoram as relações de trabalho.



**Figura 2.2:** Desenho matricial.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2005.

Ao observar esse organograma, perceba que a estrutura matricial permite uma coordenação descentralizada, caracterizada por uma dupla subordinação, sendo uma funcional e outra por projetos. Existe uma interação maior entre os cargos, e o processamento das informações se torna facilitado por causa da interação das pessoas no ambiente de trabalho. Este tipo de estrutura é mais flexível e se adapta com maior facilidade a ambientes instáveis por causa das mudanças e das inovações. Entretanto, apesar de trazer para a empresa uma melhoria na estrutura organizacional, este tipo de estrutura não conseguiu eliminar problemas relacionados com a estrutura funcional e burocrática, como dificuldades na coordenação das funções, especialistas que não são mais coordenados por um chefe único e conflitos pela busca de autoridade etc.

## Atividade 2

Oswaldo Nunes é formado em Administração e foi contratado para trabalhar numa empresa de desenvolvimento de projetos de engenharia. O cargo de Oswaldo está alocado no Departamento de Recursos Humanos e ele é responsável pela elaboração de metodologias que garantam a integração da equipe de trabalho. Sabendo que a empresa utiliza uma estrutura matricial para o desenvolvimento de seus projetos e com base no conteúdo que você já viu sobre a Era da Industrialização Neoclássica, enumere as dificuldades que Oswaldo pode enfrentar para integrar a equipe numa estrutura matricial.

---



---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Como a empresa em que Oswaldo trabalha é de desenvolvimento de projetos de engenharia, provavelmente os profissionais que farão parte da equipe serão especialistas, com formação em Engenharia. A falta de coordenação por um chefe único pode provocar divergências de opiniões entre os especialistas, pode dificultar a coordenação das funções e pode provocar, também, conflitos na busca de autoridade dos indivíduos sobre o grupo.*

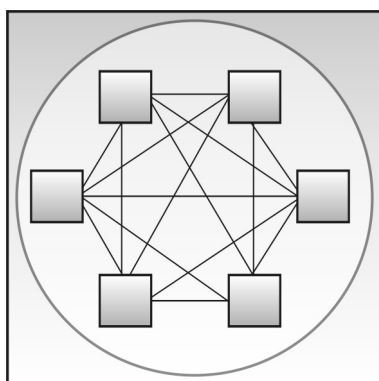
## ERA DA INFORMAÇÃO

Teve início na década de 1990, com o processo de globalização, e se estende até os dias de hoje. Nessa era, as mudanças foram muito rápidas e imprevistas. O desenvolvimento da tecnologia proporcionou uma comunicação rápida. Você pode observar que, atualmente, um acontecimento ocorrido em qualquer parte do mundo é transmitido ao vivo pelos meios de comunicação. Você pode acessar de sua casa pela internet informações sobre assuntos disponíveis no mundo inteiro. Você pode até mesmo, como está fazendo agora, participar da educação a distância de forma muito mais ativa do que em décadas passadas. No Brasil, isso foi facilitado por causa da privatização do sistema de telefonia, que expandiu e popularizou a telefonia móvel e a residencial. A popularização do computador pessoal foi outro fator que facilitou o acesso à informação por meio da internet e facilitou também o armazenamento de dados.

Você pode perceber que a maior parte da população brasileira tem acesso à informação atualizada, entretanto, nem todos utilizam adequadamente esses acessos. Existem casos de pessoas que possuem computador com acesso à internet e se conectam apenas para bater papo ou para jogar e não aproveitam as informações disponíveis na *web*. Em virtude disso, podemos perceber que, apesar de existir uma democratização à disponibilidade de informação, as pessoas a processam de formas diferenciadas. O que difere atualmente um profissional de outro, além do conhecimento técnico que ele possui, é a quantidade de informação que ele detém. Hoje em dia, as empresas buscam profissionais bem informados, que tenham uma visão geral dos processos organizacionais e das influências ambientais internas e externas. As organizações precisam desenvolver processos de Recursos Humanos diferentes dos desenvolvidos anteriormente para incentivar o comprometimento dessas pessoas com a organização.

Perceba que, para adquirir competitividade, as organizações estão utilizando a Gestão de Pessoas para valorizar o funcionário. A partir daí, ele se sente bem no trabalho e, conseqüentemente, torna-se mais comprometido. Não basta comprar a matéria-prima pelo melhor preço e ter máquinas e equipamentos de última geração; é necessário que se tenha pessoas que dominem a informação, o conhecimento, e que

interfiram para a melhoria do processo da empresa. A Gestão de Pessoas começou a ser utilizada pelas empresas brasileiras a partir do processo de globalização promovido na década de 1990 e persiste até os dias de hoje. O funcionário passa a ser uma pessoa que interage e compartilha seus objetivos com a organização, tornando-se um diferencial competitivo. Na Era da Informação, algumas empresas utilizam a estrutura orgânica para seus processos. Nesse tipo de estrutura, existe interação entre as pessoas, a hierarquia é descentralizada e baseada na participação do funcionário em equipes de trabalho. Você pode observar a estrutura orgânica na figura a seguir:



**Figura 2.3.** Estrutura orgânica.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2005.

Observe que nesse tipo de estrutura não existem órgãos ou departamentos. Na verdade, o que existem são equipes autônomas que interagem e que desenvolvem elevada interdependência. Esse tipo de organização é mais ágil, maleável e inovadora. Nela, o processamento da informação é ampliado entre os funcionários, os cargos são mutáveis, de acordo com a atividade desenvolvida. As tarefas são flexíveis e variáveis. Esse tipo de estrutura favorece a mudança, a criatividade e a inovação. Ela é ideal para ambientes mutáveis, dinâmicos e com tecnologia de ponta.

## DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Você já viu que as organizações precisam de pessoas que saibam trabalhar com novas tecnologias, que saibam trabalhar em equipe, que intervenham no processo de trabalho e que criem um diferencial competitivo. Incentivar esse novo perfil de funcionário é um desafio

para as organizações. Cabe ao Departamento de Recursos Humanos implantar políticas adequadas para oferecer as condições necessárias para o desenvolvimento desse perfil. Nesse sentido, a Administração de Recursos Humanos deverá ser capaz de:

1. desenvolver estratégias para a área de Recursos Humanos que dêem sustentação para a estratégia organizacional;
2. oferecer serviços que permitam o bom desempenho das pessoas dentro da organização;
3. proporcionar o comprometimento do funcionário por meio de metodologias específicas que o envolvam com a organização;
4. preparar a organização para mudanças estruturais e mudanças comportamentais, de modo que elas sejam constantes e adequadas para a organização e para a equipe de trabalho.

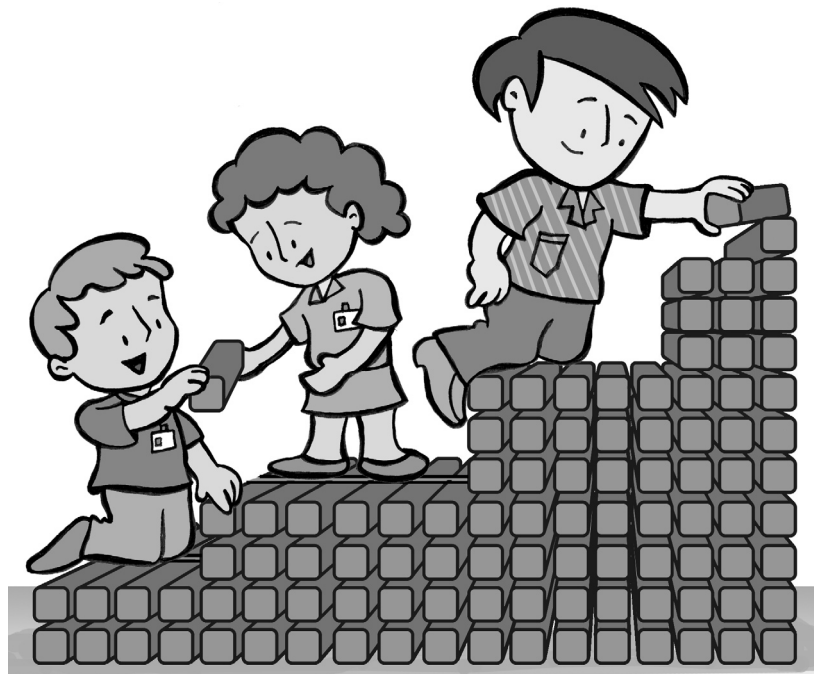


Figura 2.4: O desenvolvimento da tarefa por meio do trabalho em equipe.

As pessoas  
– e seus conhecimentos, suas  
habilidades e competências – passam a  
ser a principal base da nova organização.

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação, com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade (CHIAVENATO, 2004).

### Atividade 3

Algumas organizações são apontadas como as melhores empresas para trabalhar. Faça um trabalho de pesquisa e identifique quais os principais fatores que fazem um funcionário concordar que ele trabalha em uma empresa dessas. Sugestão de pesquisa: anuário *Melhores e Maiores*, da Editora Abril, ou no site: <http://portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresasparatrabalhar/m0099799.html>

---



---



---



---

#### Resposta Comentada

*A pesquisa realizada na revista recomendada poderá apresentar benefícios variados oferecidos pelas empresas que dependerão da fonte em que você fará a sua pesquisa. Se você consultou especificamente o site recomendado, perceberá que aparecem fatores como:*

*Creche para crianças até seis anos, com acompanhamento médico e nutricional, coral infantil, aulas de Informática, curso de empreendedorismo para os jovens, orientação vocacional e estágio na empresa. Já para esposas e demais familiares, há o Projeto Multitalentos, que oferece cursos profissionalizantes e um kit básico para começar um pequeno negócio e aumentar a renda familiar. Perceba que esses fatores não fazem parte do alcance do objetivo principal da empresa, entretanto, eles fazem com que o funcionário se sinta valorizado no ambiente de trabalho.*

## DIFICULDADES BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao implementar as metodologias da Administração de Recursos Humanos, as organizações enfrentam inúmeros fatores que dificultam a sua realização porque:

1. Lida, com meios, com recursos intermediários, e não fins. As pessoas que trabalham numa organização utilizam sua capacidade física e mental como instrumentos para alcançar o objetivo principal da organização. Como a produção normalmente é o centro das atenções de uma organização, ela passa a ser considerada o objetivo principal, e as pessoas que participam do processo são consideradas atores intermediários. Por isso, a maior parte dos investimentos da organização se concentra nos recursos materiais que incrementam a produção.

2. Trabalha com recursos vivos, extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são as pessoas. Como estas são imprevisíveis, não se pode ter certeza quanto ao comportamento de seus funcionários. Eles podem aceitar, podem recusar e até mesmo podem questionar o que está sendo proposto.

3. A Administração de Recursos Humanos não lida diretamente com fontes de receita. Na verdade, é o setor de produção que lida com as fontes de receita. Por isso, toda vez que se pensa em redução de custos, o primeiro procedimento é a diminuição da folha de pagamento, ou seja, a demissão de funcionários.

4. A Administração de Recursos Humanos é uma responsabilidade de linha (de cada chefe) e uma função de **STAFF**. Apesar de o órgão de Recursos Humanos preparar todas as políticas e metodologias que serão utilizadas pelas pessoas que participam da organização, é o chefe imediato que vai implementá-las, e seu perfil pode interferir nessa implementação caso ele não esteja adequadamente preparado.

5. A maioria das empresas ainda aloca os seus Recursos Humanos em termos de centros de custos e não em termos de centros de lucros, como realmente devem ser considerados.

### **STAFF**

Órgão de estudos, pesquisas, informações, sugestões etc.; que tem por finalidade prestar assessoramento aos dirigentes de vários níveis, de acordo com as suas necessidades.



Por causa dessas dificuldades básicas, veremos que existem organizações nas mais diferentes eras da evolução da Administração de Recursos Humanos. Na verdade, você pode perceber que esses fatores se adequam à realidade e à capacidade de cada empresa.



Figura 2.5: Visões opostas dos gerentes de uma empresa.

## Atividade 4

A seguir, você verá casos que descrevem a situação de três funcionários de empresas distintas. Observe as informações contidas em cada caso e complete ao lado a era à qual essa situação se refere.

**Caso 1** – José Souza trabalha em uma empresa que possui uma estruturação segundo a qual cada pessoa é responsável pela execução e pelos resultados de suas tarefas. Entretanto, a colaboração é o elo entre os profissionais da equipe. O trabalho de José Souza está diretamente relacionado com o trabalho de seus companheiros de equipe. Não existe uma estruturação da empresa por departamentos, mas sim por projetos desenvolvidos, contendo profissionais com diversas especializações que trabalham em equipe. José Souza se sente valorizado e acredita que pode melhorar ainda mais. Este tipo de estruturação está relacionado com a era \_\_\_\_\_.

*Caso 2 – Maria Rodrigues trabalha em uma empresa que possui uma estruturação flexível. Ela recebe ao mesmo tempo a supervisão de especialistas de diferentes departamentos. Tem uma comunicação direta com os superiores, mas em alguns momentos essa relação se torna muito complexa por causa dos conflitos relacionados com a disputa de poder por parte dos supervisores. Maria Rodrigues se sente valorizada pela política de Recursos Humanos da empresa, mas se sente confusa diante das contradições que surgem. Esse tipo de estruturação está relacionado com a era \_\_\_\_\_.*

*Caso 3 – Adriano Cruz trabalha em uma empresa que possui um controle intenso das atividades desenvolvidas. O Departamento de Pessoal se preocupa apenas em cumprir as obrigações impostas pela lei. Adriano Cruz acredita que grande parte das tarefas que desenvolve poderiam ser aperfeiçoadas. Entretanto, sabe que, se resolvesse fazer uma sugestão, não seria ouvido pelo seu supervisor imediato e se resolvesse recorrer às instâncias superiores ele teria de qualquer jeito de falar primeiro com seu supervisor imediato para não quebrar a hierarquia. Por isso, ele faz somente o trabalho para o qual foi contratado e nada além. Esse tipo de estruturação está relacionado com a era \_\_\_\_\_.*

### Resposta Comentada

*Caso 1 – é a Era da Informação. É a era em que estamos vivendo, e é caracterizada pela valorização das pessoas e pela crença de que eles podem oferecer à empresa um diferencial competitivo. O aumento da competitividade é buscado por meio da valorização da pessoa, fazendo com que ela se sinta bem no trabalho e, conseqüentemente, se torne mais comprometida.*

*Caso 2 – é a Era da Industrialização Neoclássica. Nessa época, surgem os departamentos de Recursos Humanos, desenvolvendo tarefas mais especializadas como o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, a remuneração, o treinamento etc. Essas funções vão além daquelas que visam apenas ao cumprimento das leis. Entretanto, a utilização de estruturas matriciais pode causar conflitos que comprometem o desenvolvimento da tarefa.*

*Caso 3 – é a Era da Industrialização Clássica. Nesta fase, as empresas passam a estruturar o Departamento de Pessoal como um órgão regulador e implementador de normas, pois há a necessidade de se manter os direitos dos trabalhadores garantidos pela CLT. A burocracia intensa e a hierarquia rígida fazem com que o funcionário se sinta insatisfeito e, conseqüentemente, não faça nada além do que foi contratado para fazer.*

A Administração de Recursos Humanos sofreu influências diretas das teorias administrativas e das eras que caracterizaram o processo de desenvolvimento das organizações. A primeira era foi a da Industrialização Clássica, marcada pela utilização da estrutura piramidal mecanística e da intensa burocracia. Para atender às necessidades dessa era surgiu a Administração de Pessoal, que desenvolvia apenas tarefas burocráticas que garantissem o atendimento das leis trabalhistas implementadas no Brasil na década de 1940. O órgão de Recursos Humanos foi conhecido nessa fase pelo nome de Departamento de Pessoal ou de Relações Industriais. A partir da década de 1950, houve o processo de substituição das importações brasileiras pelo processo de nacionalização das indústrias. Várias empresas automobilísticas firmaram raízes no país nessa época e trouxeram consigo técnicas de Recursos Humanos que apresentavam metodologias adicionais ao mero cumprimento das leis. Nessa fase surgiu o Departamento de Recursos Humanos. Já na década de 1990, com o surgimento do processo de globalização, iniciou-se uma reviravolta na área de Recursos Humanos, deixando as pessoas de serem vistas como recursos para serem vistas como diferenciais competitivos. Essa foi a Era da Informação e da Gestão de Pessoas, que vivenciamos nos dias de hoje. Apesar de todas as vantagens de se ter o Departamento de Recursos Humanos gerenciado como um Departamento de Gestão de Pessoas, o profissional de Recursos Humanos enfrenta várias dificuldades para administrá-lo adequadamente, e isso faz com que existam organizações nas mais diferentes fases da evolução da Administração de Recursos Humanos. Entretanto, elas estão adequadas à sua realidade e à sua capacidade.



Você poderá encontrar mais informações nas revistas *Você S/A* e *Exame*, da Editora Abril. Essas revistas e outras sobre Administração e Gestão de Pessoas oferecem gratuitamente informações periódicas para você no seu *e-mail*. Para tanto, você deverá acessar o *site* de cada uma e clicar no ícone referente a Newsletter. Em seguida, preencha seus dados. Você receberá periodicamente em seu *e-mail* um resumo gratuito sobre cada edição da revista escolhida.

## **INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você conhecerá as metodologias para a elaboração do planejamento estratégico. Até lá!

# Planejamento estratégico de Recursos Humanos

AULA

3

## Metas da aula

Descrever o ambiente das empresas e suas características principais;  
destacar as características organizacionais que  
influenciam o planejamento estratégico;  
demonstrar como é a metodologia do planejamento  
estratégico de Recursos Humanos.

## objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 reconhecer os tipos de ambiente organizacional e a dinâmica ambiental;
- 2 analisar a importância da definição da missão organizacional da visão e dos objetivos para a estratégia organizacional;
- 3 avaliar a importância da estratégia organizacional para o alcance dos objetivos;
- 4 distinguir os diversos modelos de planejamento de Recursos Humanos.

## INTRODUÇÃO

Na aula anterior, você viu como ocorreu a evolução da Administração de Recursos Humanos e quais suas principais características. Nesta aula, você verá, que para garantir competitividade, é necessário que as organizações criem estratégias de sobrevivência e de competitividade. Na verdade isso acontece porque as organizações não atuam sozinhas no mercado. Elas se relacionam com várias outras organizações; influenciam e são influenciadas. Por meio da estratégia, a organização define a forma como irá interagir com o ambiente. Ao longo do conteúdo desta aula, você verá que a estratégia está baseada na missão organizacional, na visão do futuro e nos objetivos principais da organização. Verá ainda que, para garantir a competitividade, a organização necessita de pessoas que criem e que coloquem em prática a estratégia. Neste momento, surge a administração de Recursos Humanos como área estratégica da organização, pois é por meio dela que se conseguirá fazer um planejamento e uma implementação eficiente para que se tenham pessoas atuando adequadamente dentro da organização.

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Observe que as organizações desenvolvem diversas estratégias para sobreviver em um ambiente competitivo. Já vimos em aulas anteriores que atualmente existe uma tendência de valorização das pessoas no trabalho por meio da utilização da Gestão de Pessoas. Veja que são as pessoas que trabalham na empresa que a representam. Ou seja, a empresa não tem vida própria, ela é representada pelos diversos funcionários distribuídos em diferentes níveis. Esses funcionários devem estar conscientes da sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais e devem conhecer como a organização interage no ambiente, influenciando e sendo influenciada pelos diversos públicos que o integram. Perceba que o ambiente pode ser dividido em duas partes; um ambiente interno composto pelo público interno, que são os funcionários da empresa, e um ambiente externo, que é composto pelos diferentes públicos com os quais a organização se relaciona. Como exemplo de público externo, podemos destacar o governo, que estabelece novas políticas econômicas, interfere na taxa de juros, legisla sobre assuntos específicos e tem o poder fiscalizador. Podemos citar também os fornecedores que precisam entregar um produto com qualidade, com um valor adequado e no momento certo. Outro público que interage diretamente com a organização é representado pelos clientes. Eles esperam

que a organização satisfaça suas necessidades, podem mudar de necessidades, gostos ou de organização a qualquer momento. A competitividade da empresa está diretamente ligada ao desempenho de seus concorrentes. A cada dia surgem novos concorrentes no mercado, oferecendo produtos com diferenciais e competindo intensamente pela conquista do cliente. A mídia, que são os meios de comunicação, pode construir a imagem de uma organização ou até mesmo destruí-la em questão de minutos. Já a sociedade, é influenciada pela organização por meio de políticas de responsabilidade social e ambiental bem como pela oferta de empregos. Os grupos de interesses especiais podem ser caracterizados pelos ambientalistas, pelos pacifistas ou até mesmo por setores específicos que fazem campanha contra ou a favor das práticas da organização. Observe que esses públicos podem ser diferenciados de acordo com a área de atuação da empresa. A cada dia surgem novos públicos que interagem com a organização e que serão específicos para cada negócio desenvolvido.



Figura 3.1: Ambientes organizacionais.

## Atividade 1

As organizações necessitam desenvolver estratégias para adquirir competitividade no mercado. Esta competitividade é influenciada por diversos públicos que compõem o ambiente de uma organização. Descreva quais são os públicos que interagem com a organização no ambiente externo e como eles podem interferir no dia-a-dia da organização.

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A organização pode ser influenciada pelos seguintes públicos:*

- 1. Governo → estabelece novas políticas econômicas, interfere na taxa de juros, legisla sobre assuntos específicos e tem o poder fiscalizador.*
- 2. Fornecedores → precisam entregar um produto com qualidade, com um valor adequado e no momento certo.*
- 3. Clientes → esperam que a organização satisfaça suas necessidades, podem mudar de necessidades, gostos ou de organização a qualquer momento.*
- 4. Concorrentes → a cada dia surgem novos concorrentes no mercado, oferecendo produtos com diferenciais e competindo intensamente pela conquista do cliente.*
- 5. Mídia → são os meios de comunicação que podem construir a imagem de uma organização ou até mesmo destruí-la em questão de minutos.*
- 6. Sociedade → é influenciada pela organização por meio de políticas de responsabilidade social, ambiental e com a oferta de empregos.*
- 7. Grupos de interesses especiais → podem ser caracterizados pelos ambientalistas, pelos pacifistas ou até mesmo por setores específicos que fazem campanha contra ou a favor das práticas da organização.*
- 8. Outros → a cada dia surgem novos públicos que interagem com a organização e que serão específicos para cada negócio desenvolvido.*



Para que a organização tenha um diferencial competitivo, ela necessita desenvolver um planejamento que possibilite a identificação de alguns itens que são primordiais para a caracterização da empresa e o direcionamento das ações dos participantes. Dentre esses itens podemos destacar:

## **MISSÃO DA EMPRESA**

Quando você monta um negócio, você está visando montá-lo para atender a motivos específicos. Todas as organizações são criadas para satisfazer algum motivo. Essa satisfação de um motivo é a missão da empresa. Ela está relacionada com a própria existência. A missão normalmente oferece respostas que identificam o que a empresa é, o que ela faz e por que faz o que está fazendo. A missão normalmente focaliza o ambiente externo. Quando um funcionário conhece a missão de sua organização, ele percebe o que deve ser feito para garantir que a missão seja cumprida. Quando ele desconhece a missão da sua organização trabalha sem sentido, ou seja, apenas reproduz o que aprendeu sem ter compreensão da sua importância para um processo maior. Cada empresa tem a sua missão e isto lhe confere a sua identidade. Normalmente as organizações têm a missão estampada nas paredes dos lugares mais movimentados, para que ela possa ser vista a todo instante, possa ser lembrada e incorporada como uma crença da empresa. A missão deve ser clara e objetiva, de forma que seu conteúdo seja compreendido facilmente por todos que o lêem, mesmo por aqueles que não atuam na organização.

Normalmente a missão é formulada por seu fundador e por isso carrega consigo muito de sua personalidade e de seus princípios e mostram como as demandas do ambiente deverão ser atendidas. Se todos trabalharem em sintonia com a missão da organização, conscientes do seu papel para alcançá-la, as chances de sucesso serão bem maiores.

## **VALORES**

Pelos valores, você pode identificar o que pode ou não ser feito e o que é importante ou não para a organização. Você verá que os valores são fortemente influenciados pela cultura organizacional e que nem sempre os valores formulados são aqueles que os gestores compartilham. Se existem na empresa valores que apontam para a

valorização do capital intelectual, isso não garante que os chefes agirão de acordo com esses valores. Os valores também são decorrentes da missão da empresa e cabe à Administração de RH o desenvolvimento de metodologias que influenciem as pessoas a incorporarem os valores da organização, para que a sua missão seja cumprida adequadamente. Os valores de uma empresa podem estar relacionados com o poder, com as recompensas, com a eficácia, com a eficiência, com a economia, com a imparcialidade, com o espírito de equipe, com a busca de oportunidades, com a competitividade, com a defesa, com a lei e com a ordem. Uma organização bem-sucedida observa cada um desses valores e estrutura um plano de ação para que eles sejam incorporados de acordo com a intenção que for conferida pela organização.

## VISÃO

A visão está relacionada com a forma como a organização se imagina daqui a alguns anos. Esta visão poderá estar relacionada com a sua atuação no mercado, com o seu relacionamento com clientes, funcionários,

fornecedores, com as oportunidades e desafios que poderá enfrentar. Cabe à organização passar para seus subordinados uma idéia clara de onde se quer chegar e como se quer chegar. A partir daí, é possível que o funcionário compartilhe os mesmos valores, pois ele consegue perceber a importância de sua atuação e como poderá colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais.



**Figura 3.2:** Estruturação da missão, dos valores e da visão da empresa.

## Atividade 2

O Sr. Xavier é formado em Administração e perdeu um irmão em um acidente de trabalho. Influenciado pela situação, ele resolveu montar uma empresa para produzir equipamentos de segurança que garantam a integridade física das pessoas. Para tanto, ele contratou 20 funcionários que estão distribuídos pelas diversas áreas da empresa. Entretanto, ele sabe que daqui a três anos o número de funcionários irá triplicar em virtude da expansão da empresa, para o mercado europeu. Esta expansão se dará porque um de seus filhos estuda em Londres e, neste período, estará concluindo seus estudos. Como seu filho já manifestou o interesse de continuar em Londres, o Sr. Xavier percebeu que a moradia dele na Europa facilitará a implantação da empresa nesse continente. Este prazo permitirá que ele possa adequar a sua produção às exigências do mercado europeu e até lá obter um selo de qualidade para sua produção. Com base nestas informações, escreva uma missão para a empresa do Sr. Xavier e escreva também a visão que ele deverá ter para a sua empresa, de modo que seus funcionários saibam o que podem esperar dela.

Missão:

---

---

---

Visão:

---

---

---

### Resposta Comentada

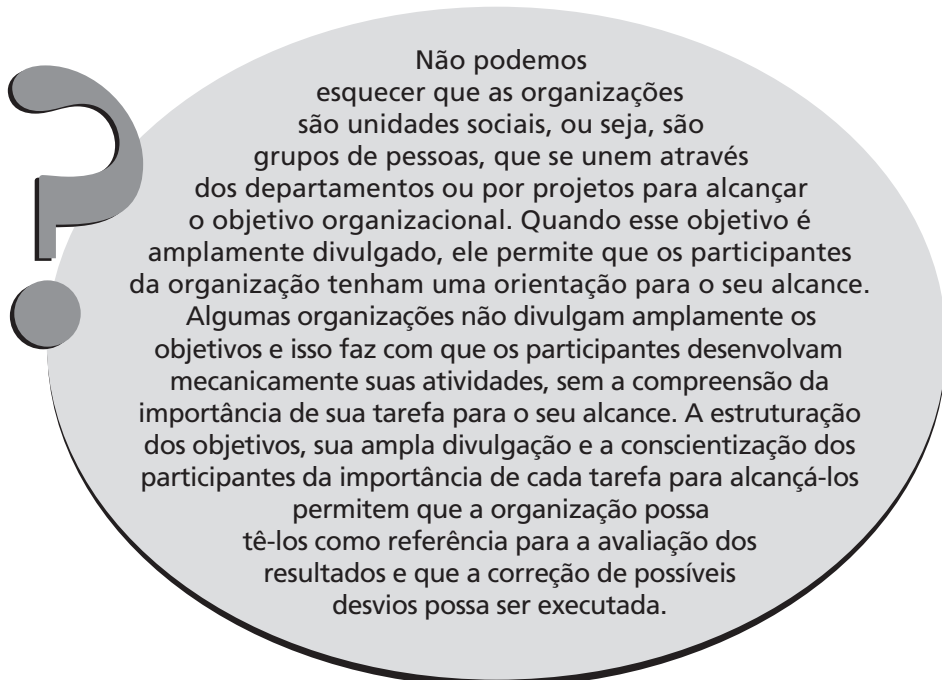
*Missão: Deverá mostrar a finalidade da empresa, a razão de sua existência. Você poderá escrever diversas missões que atendam a este propósito. Como exemplo, podemos citar: produzir equipamentos de segurança resistentes e de qualidade para garantir a integridade física das pessoas no local de trabalho.*

*Visão: tal como a missão, você poderá escrever diversas visões, entretanto, elas deverão mostrar claramente para o funcionário onde se quer chegar e como se quer chegar.*

*Exemplo: garantir uma produção de qualidade para adquirir competitividade no mercado europeu daqui a três anos.*

## OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Você já deve ter percebido que a missão, os valores e a visão são elaborados de forma que seja delineado o perfil da empresa. A partir daí, poderemos determinar toda a sua estruturação, que poderá variar de tempos em tempos, de acordo com o produto, com a área ou com o mercado que se quer abordar. Para que essa estruturação seja desenvolvida de maneira adequada, é imprescindível que os objetivos organizacionais sejam determinados. Ao estruturar objetivos, você deve levar em consideração que eles deverão estar baseados nos resultados a serem alcançados. Você deverá condicioná-los a outros objetivos organizacionais e deverão ser muito bem definidos. Eles deverão ser alcançáveis, de modo que o funcionário perceba que, com esforços poderá alcançá-los. Objetivos difíceis de serem alcançados desestimulam as pessoas. Não se esqueça também de condicioná-los a uma data. Quando as pessoas sabem o tempo que terão para alcançar o objetivo, elas distribuem seus esforços de uma forma mais uniforme.



Você poderá encontrar nas organizações os objetivos rotineiros que estão relacionados com o desempenho do dia-a-dia. Poderá encontrar também os objetivos de aperfeiçoamento que estão relacionados com a melhoria da organização e poderá encontrar os objetivos inovadores que visam adotar algo totalmente novo na organização.

## ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

É a forma como a organização se relaciona com seu próprio ambiente e com o ambiente que a circunda. Na verdade, a estratégia permite que a organização elabore o processo de mudança de forma que este possa garantir um diferencial competitivo. Normalmente ela é desenvolvida pelo **NÍVEL INSTITUCIONAL** e deve englobar todos os demais níveis, visando à obtenção de **SINERGIA** entre eles. Quando a organização utiliza constantemente a estruturação de estratégias, ela acaba aprendendo com os erros cometidos e como evitá-los.

O primeiro passo da estruturação da estratégia é a análise ambiental. Pela análise é possível identificar o mercado consumidor com suas características, suas necessidades e suas exigências. É possível também identificar quem são seus concorrentes, onde estão e como estão atuando no mercado. Por esta análise é possível identificar as oportunidades e as ameaças. O segundo passo está relacionado à análise organizacional que deverá fazer um diagnóstico da situação vigente, suas necessidades, seus pontos fortes e seus pontos fracos para identificar as habilidades e as capacidades da organização. Por meio deste diagnóstico, é possível corrigir os pontos fracos e aproveitar os pontos fortes. Na verdade, você pode observar que a estratégia escolhida pela organização a ajudará a seguir um caminho estruturado, utilizando, da melhor maneira possível, os recursos e as competências que possui. A empresa que responder mais rápido às mudanças sairá na frente.

### **NÍVEL INSTITUCIONAL**

É o nível mais elevado da empresa, onde encontramos os proprietários, os presidentes e/ou diretores.

### **SINERGIA**

É o ato ou esforço coordenado de vários órgãos na realização de uma função. É também a associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada.

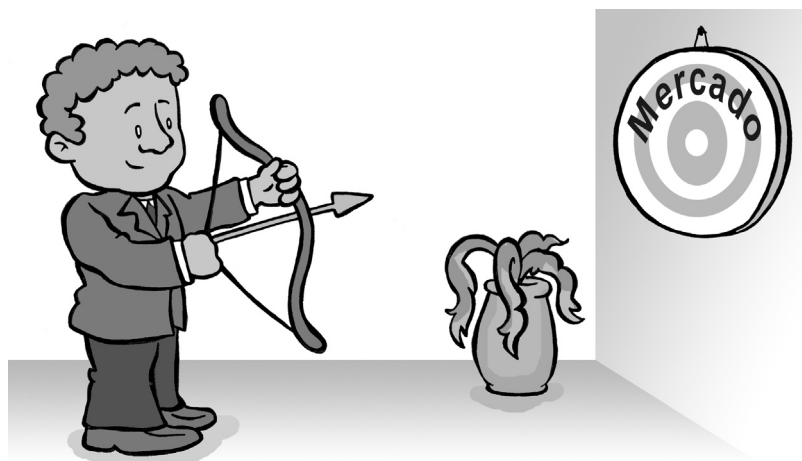


Figura 3.3: A estratégia organizacional.

### Atividade 3

A empresa Sabor Tropical produz sorvetes de frutas típicas de determinadas regiões do país com os seguintes sabores: acerola, cupuaçu, mangaba, açaí, graviola, uva, abacaxi e morango e atua no Sul da Bahia. A empresa resolveu desenvolver uma estratégia para colocar seus produtos no mercado do Rio de Janeiro. Quais os passos que ela deverá seguir para implementar sua estratégia?

---

---

---

---

---

#### Resposta Comentada

*Em primeiro lugar a Sabor Tropical deverá fazer um levantamento do ambiente em que pretende atuar. Ela deverá levantar as características, necessidades e exigências relacionadas ao seu produto junto ao mercado do Rio de Janeiro. Em um segundo momento, ela deverá fazer uma análise organizacional para verificar se possui capacidade de produção e capacidade de distribuição para atender ao novo mercado. E, por último, ela deverá corrigir as deficiências levantadas. Perceba que as chances da Sabor Tropical iniciar um negócio adequado ao mercado são maiores do que as empresas do mesmo ramo que não desenvolveram o mesmo procedimento.*

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Observe que quando o planejamento de Recursos Humanos contribui para a implantação da estratégia da organização, ele também se torna estratégico. Por meio dele haverá um maior aproveitamento das capacidades e competências da força de trabalho. Ele visa antecipar os acontecimentos futuros, de modo que a organização possa estar preparada para enfrentá-los. Perceba que é de fundamental importância que o planejamento estratégico englobe a área de Recursos Humanos para que todos os funcionários estejam integrados com a estratégia da organização. O planejamento estratégico de Recursos Humanos pode ser realizado de cima para baixo, de baixo para cima ou de modo combinado. Quando ele é realizado de cima para baixo, ele é feito pelo nível institucional e informado para os níveis inferiores. Nesse processo, a integração das áreas pode ser comprometida por causa do caráter autoritário, uma vez que o planejamento é imposto. Já no processo de baixo para cima, são coletadas as estratégias das diferentes áreas e posteriormente unidas pelo nível institucional em um mesmo planejamento. Esse procedimento pode apresentar dificuldade para integrar estratégias divergentes. O mais indicado é o processo combinado que desenvolve um fluxo contínuo de informações e consultas entre o nível institucional e as diversas áreas da organização, de modo que, por meio da interação, haja a construção de um planejamento mais homogêneo. Veja que o planejamento pode ser baseado em cinco categorias:

### **Baseado na procura do produto ou serviço**

A organização utiliza dados que demonstram a quantidade de demanda do produto ou serviço ao longo dos anos e se prepara para atendê-los com os recursos disponíveis. Como esse tipo de planejamento se baseia em dados históricos da empresa, pode haver uma variação nas quantidades vendidas ou nos serviços prestados. Como as organizações atuam normalmente em ambientes turbulentos, com constantes variações, qualquer mudança provocada pelos demais públicos que compõem o ambiente da organização pode influenciar significativamente o resultado do planejamento.

### **Baseado em segmentos de cargos**

É utilizado para prever a quantidade necessária de funcionários que atuam no nível operacional para atender as demandas do mercado. A previsão pode levar em consideração fatores como a quantidade de produção pretendida, o número de funcionários necessário no passado e o nível de vendas.

### **Substituição de postos-chave**

É o planejamento que visa demonstrar, por meio de um organograma, que pessoas poderão substituir o funcionário em caso de promoção. A classificação de cada funcionário se dará em função de informações que mostram se ele está pronto para a promoção, se requer maior experiência no cargo atual e se ele já conta com um substituto já preparado. Esses dados também podem ser coletados na avaliação de desempenho, onde será observado o desempenho do funcionário para verificar se eles estão de acordo com o que foi previsto no planejamento. Este modelo oferece as informações para o plano de carreira.

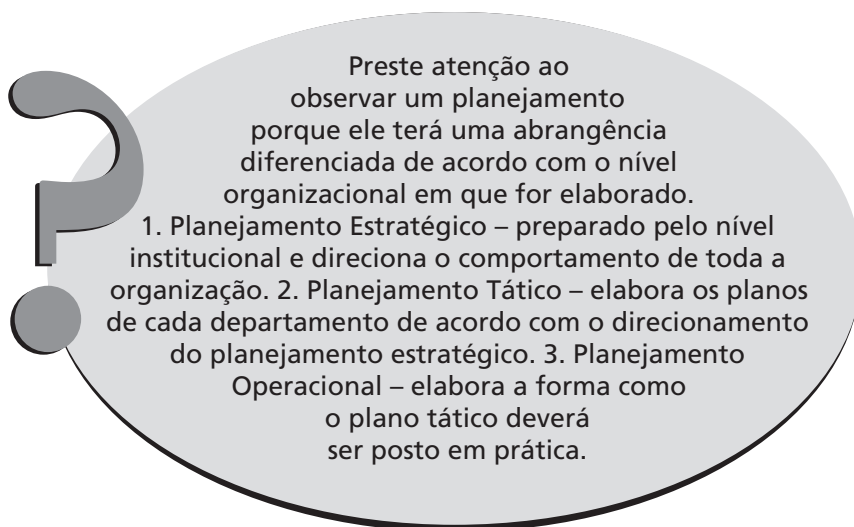
### **Baseado no fluxo de pessoal**

É um modelo mais adequado para organizações que atuam em ambientes estáveis e fazem as projeções do fluxo de entrada, movimentação e saída de funcionários de uma empresa. É um modelo que oferece apenas informações quantitativas relacionadas à quantidade de funcionários contratada, quantidade de funcionários promovidos e à quantidade de funcionários demitidos ou que pediram demissão. A análise deste tipo de planejamento pode ser comprometida pela falta de informações secundárias que demonstrem as causas verdadeiras de uma variação do fluxo de pessoal. Tais como variações salariais, conflitos nas relações de trabalho, incompetência etc.

### **Modelo de planejamento integrado**

Utiliza diversas informações que dão sustentação ao planejamento, como o volume de produção, as mudanças tecnológicas que alterem a produtividade da organização, as condições de oferta e a procura do mercado, além do planejamento de carreira dentro da organização. Esse planejamento é mais completo e facilita a projeção dos planos para a atuação no mercado.





## ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Até aqui você viu que a elaboração da missão, dos valores, da visão, dos objetivos e da estratégia organizacional orienta o processo de planejamento. Viu também a importância das pessoas no alcance da competitividade. A elaboração adequada do planejamento estratégico de Recursos Humanos permite que a organização veja seus funcionários como diferenciais competitivos, como pessoas dotadas de sentimentos e que merecem atenção especial. A seguir, veremos as etapas que devem ser seguidas para a elaboração de um planejamento estratégico de Recursos Humanos:

1. Avaliação da estratégia vigente – analisar se as estratégias de Recursos Humanos estão coerentes e delimitar o resultado esperado para cada uma.
2. Avaliação do ambiente – identificar quais os predicados que os profissionais deverão ter no futuro e antever a necessidade numérica dos diversos tipos de funcionário.
3. Estabelecimento do perfil estratégico – enfocar os seus aspectos próprios e como inseri-los no contexto da empresa como um todo.
4. Quantificação dos objetivos – estimar os valores que serão apontados pelos Recursos Humanos para o alcance dos objetivos empresariais.
5. Finalização – verificar a coerência do plano estratégico de Recursos Humanos em relação ao planejamento estratégico global da empresa.

6. Divulgação – deverá ser feita de preferência em reuniões, quando será explicada a importância do assunto e a correlação com a avaliação de desempenho dos funcionários.

7. Preparação da organização – para seguir a estratégia, a empresa necessita se modificar, não só na parte material, como máquinas e instalações, mas principalmente na estrutura de pessoal, sendo neste caso um trabalho de Recursos Humanos.

8. Integração com o Planejamento Tático – para que a estratégia aconteça, é necessário que ela esteja inserida nos planos táticos.

9. Acompanhamento – processo de verificação periódica dos processos desenvolvidos para acompanhar a realização daquilo que foi planejado.



Figura 3.4: Divulgação do planejamento estratégico de Recursos Humanos.

O Planejamento Estratégico pode ser desenvolvido para atender a algumas demandas específicas como a estabilidade da organização, visando manter o comportamento atual; pode ainda buscar a melhoria do comportamento atual ou pode buscar a reação às mudanças dos ambientes. O tipo de estruturação dependerá da forma como a empresa estará se relacionando com o ambiente que a circunda. Se ela estiver atuando em um ambiente extremamente competitivo, provavelmente desenvolverá uma estratégia que reaja às mudanças do ambiente.

Se ela estiver atuando em um ambiente estável e se sentir em condição confortável, provavelmente desenvolverá uma estratégia que vise manter o comportamento atual.

O mais importante é que você não esqueça que a estruturação do planejamento estratégico de Recursos Humanos coloca as pessoas, que compõem uma organização, em uma situação privilegiada. A partir daí, toda a organização passará a vê-las como diferenciais competitivos e que merecem uma atenção especial.

## Atividade Final

Relacione a segunda coluna de acordo com os itens descritos na primeira.

- (1) Planejamento de cima para baixo
  - (2) Planejamento de baixo para cima
  - (3) Planejamento combinado
  - (4) Planejamento baseado em segmento de cargos
  - (5) Planejamento baseado no fluxo de pessoal
  - (6) Planejamento baseado na substituição de postos-chave
- 
- ( ) Oferece apenas informações quantitativas relacionadas à quantidade de funcionários contratada; quantidade de funcionários promovidos e a quantidade de funcionários demitidos ou que pediram demissão.
  - ( ) As estratégias são coletadas das diferentes áreas e posteriormente são unidas pelo nível institucional em um mesmo planejamento.
  - ( ) É realizado pelo nível institucional e informado para os níveis inferiores.
  - ( ) Demonstra quais pessoas poderão substituir o funcionário em caso de promoção.
  - ( ) Desenvolve um fluxo contínuo de informações e consultas entre nível institucional e as diversas áreas da organização, de modo que, por meio da interação, haja a construção de um planejamento mais homogêneo.
  - ( ) É utilizado para prever a quantidade necessária de funcionários que atuam no nível operacional para atender às demandas do mercado.

### Resposta Comentada

(5) A primeira questão está relacionada com o planejamento de fluxo de pessoal. Ela leva em consideração as variações que ocorrem em relação à quantidade de funcionários de uma empresa. Todo planejamento será baseado nesse tipo de informação.

(2) A segunda questão está relacionada com o planejamento de baixo para cima. Este tipo de planejamento leva em consideração as questões levantadas em todas as áreas e, posteriormente, essas questões são concentradas no nível institucional que se encarrega de elaborar o planejamento.

(1) A terceira questão está relacionada com o planejamento de cima para baixo. A marca registrada deste tipo de planejamento é o autoritarismo. Nele não existe a participação dos níveis inferiores e todo o processo de elaboração é exclusivo do nível institucional.

(6) A quarta questão está relacionada com o planejamento baseado na substituição de postos-chave. Neste tipo de planejamento é feita uma projeção da capacidade profissional de cada pessoa. Este planejamento permite uma visão de quem possui capacidade para a promoção ou para a ocupação de outro cargo no mesmo nível organizacional.

(3) A quinta questão está relacionada com o planejamento combinado. Este tipo de planejamento permite a participação de todos os níveis organizacionais na elaboração do planejamento, dando a ele uma visão mais realística da situação da empresa.

(4) A última questão está relacionada com o planejamento baseado em segmento de cargos. Por ele, a organização consegue prever o número necessário de funcionários para atender às demandas de mercado. Ele é baseado em informações passadas, presentes e em previsões de produtividade.



Que tal um pouco de diversão? A nossa sugestão para a aula de hoje é que você assista ao filme *Monstros S.A.*, em desenho animado desenvolvido pela Pixar. Assistindo ao filme você poderá perceber o que acontece com uma empresa que não desenvolve a Gestão de Pessoas e que vê seus funcionários apenas como máquinas produtivas, sem emoções. O filme aborda a história de dois monstros, Mike e Sullivan, que trabalham em uma fábrica onde devem competir para alcançar o primeiro lugar no *ranking* de produtividade. A partir daí surge uma briga desleal pela busca do primeiro lugar. Entretanto, Mike e Sullivan são contagiados pelos encantos de Bu, uma linda garotinha que surge como uma ameaça para a empresa e para a comunidade local. Perceba que o foco principal do filme é a busca de produtividade e que a falta de um planejamento de Recursos Humanos provoca uma briga interna e o surgimento de ações ilícitas no poder. A mudança da visão e da missão da empresa no final do filme mostra como a empresa passa a valorizar seus funcionários e como todos se sentem mais comprometidos e felizes. Não perca tempo! Assista ao filme.

Antes de desenvolver qualquer tipo de estratégia, a organização deverá estabelecer de forma clara a sua missão. Por meio da missão, o funcionário poderá identificar a finalidade da existência de sua organização e desenvolverá suas atividades mais consciente de sua participação neste contexto. O estabelecimento da missão leva à construção de valores. Pelos valores você pode identificar o que pode ou não ser feito, o que é importante ou não para a organização e que esses valores são fortemente influenciados pela cultura da organização. É importante também que a organização desenvolva uma visão clara de onde se quer chegar e como se quer chegar. Cabe à organização desenvolver estratégias que garantam uma atuação adequada no mercado. É necessário também que seja desenvolvido um planejamento estratégico de Recursos Humanos. O planejamento pode ser realizado de cima para baixo, quando a sua elaboração fica a cargo do nível institucional; pode, ainda, ser elaborado pelo nível institucional com base nas informações coletadas dos níveis inferiores e pode também ser realizado de uma maneira que combine os dois modos em um processo de interação constante para facilitar a construção de um planejamento mais homogêneo. Uma vez escolhido o modo como deve ser realizado, o passo seguinte será sua elaboração que poderá ser baseada em modelos específicos de planejamento. Estes modelos estão relacionados com a procura do produto ou do serviço, com o segmento dos cargos, com a substituição de postos-chave, com base no fluxo de pessoal ou então de uma maneira integrada. Por fim, para a elaboração do planejamento estratégico de Recursos Humanos é necessário o seguimento das seguintes etapas: avaliação da estratégia vigente, avaliação do ambiente, estabelecimento do perfil estratégico, quantificação dos objetivos, finalização, divulgação, preparação da organização, integração com o plano tático e acompanhamento.

### **INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você verá como os mercados de trabalho e de Recursos Humanos interferem nas práticas da Administração de Recursos Humanos. Vamos lá?



# Mercados de trabalho e de Recursos Humanos

AULA

4

## Metas da aula

Descrever as características do mercado de trabalho;  
descrever as características do mercado de Recursos Humanos;  
destacar as influências dos mercados nas práticas administrativas da Administração de Recursos Humanos;  
apresentar as influências dos mercados no comportamento dos candidatos que estão em busca de emprego.

## objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

1. diferenciar os conceitos de mercado de trabalho e mercado de Recursos Humanos;
2. reconhecer os fatores que influenciam o mercado de trabalho e o mercado de Recursos Humanos;
3. avaliar a importância da qualificação profissional para que as pessoas possam competir no mercado de Recursos Humanos.

## INTRODUÇÃO

Você viu na aula passada que o planejamento estratégico de Recursos Humanos visa destacar as necessidades futuras de Recursos Humanos para desenvolver metodologias que possam satisfazê-las. Na aula de hoje, você verá como os mercados de trabalho e de recursos humanos influenciam as práticas da Administração de Recursos Humanos. Verá também, que de acordo com a situação de determinado mercado, as empresas poderão estar em uma posição confortável ou em outra que mereça atenção redobrada. Ao longo da aula, você perceberá que a situação do mercado interfere diretamente no comportamento dos candidatos que estão disponíveis e que, para reagir, precisam estar preparados para terem diferenciais competitivos.

## MERCADO DE TRABALHO

Você pode observar que o mecanismo de qualquer tipo de mercado é aquele em que as pessoas que estão procurando por um bem ou serviço encontram as pessoas que estão ofertando estes bens e serviços, ou seja, o mercado funciona como facilitador das relações de oferta e procura.

Na administração de Recursos Humanos podemos encontrar dois tipos de mercado. O primeiro está relacionado com o mercado de trabalho e o segundo está relacionado com o mercado de Recursos Humanos. Veremos, primeiramente, o funcionamento do mercado de trabalho para depois observarmos o funcionamento do mercado de Recursos Humanos.

No mercado de trabalho, podemos encontrar diversas empresas oferecendo oportunidades de emprego. Então, podemos afirmar que todas as organizações participam do mercado de trabalho, uma vez que elas necessitam captar pessoas para ocupar os cargos disponíveis. O mercado de trabalho está em constante mudança, pois sofre influências de inúmeros fatores como aumento do número de vagas em virtude de uma expansão da empresa, aumento ou diminuição das vagas ofertadas em função de variações econômicas, a concorrência para obter profissionais qualificados em áreas que formam poucos profissionais etc. Se você observar bem, perceberá que as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho influenciam diretamente as práticas de Recursos Humanos das empresas, como veremos a seguir.



## MERCADO DE TRABALHO EM OFERTA

Quando o mercado de trabalho se encontra em situação de oferta, significa que existem mais empresas ofertando vagas do que pessoas disponíveis para ocupá-las. Esta situação é extremamente difícil para as empresas. Neste momento, o Departamento de Recursos Humanos deve repensar suas práticas para conseguir o profissional adequado e isto significa um aumento de custos. Normalmente, as empresas que se encontram diante deste problema precisam melhorar os benefícios oferecidos ou as técnicas de captação de pessoas. Além disso, enfrentam o risco de captar profissionais que não atendam a todas as necessidades do cargo e, por esse motivo, necessitam ser treinados e preparados, acarretando novamente mais custos para a empresa. Por outro lado, o candidato encontra-se em uma situação confortável, pois ele pode ser mais criterioso na escolha da empresa que lhe oferecer melhores atrativos. Como você pode observar, neste tipo de situação, a rotatividade da empresa é muito elevada, pois os funcionários tendem a trocar sua empresa por outra que lhe apresenta uma proposta melhor.



**Figura 4.1:** O mercado de trabalho em situação de oferta.

Quando a palavra **DEMANDA** aparece em textos relacionados com mercado, ela apresenta-se como sinônimo da palavra procura. Você poderá encontrar textos com o seguinte enunciado: “mercado de trabalho em demanda” ou poderá encontrar textos que utilizam “mercado de trabalho em procura”. Independentemente do termo utilizado, se demanda ou procura, os textos terão o mesmo significado.

## MERCADO DE TRABALHO EM PROCURA

Quando existe um número maior de pessoas qualificadas que as ofertas de emprego, dizemos que o mercado de trabalho está em uma situação de procura (**DEMANDA**), ou seja, existem muitos profissionais aptos a ocupar a vaga oferecida pela empresa. Neste caso, as empresas ficam numa situação confortável, pois podem utilizar mecanismos de seleção cada vez mais exigentes, buscando no mercado o profissional que estiver melhor qualificado. Quando o profissional selecionado possui uma qualificação adequada ou melhor do que a exigida, a empresa não precisa investir em treinamento. Atualmente, a responsabilidade de qualificação está deixando de ser responsabilidade das organizações e está se tornando uma responsabilidade dos indivíduos para manter seu emprego. Se você estiver procurando emprego e estiver enfrentando dificuldades para ser selecionado, deve procurar adquirir diferenciais que lhe garantam melhores oportunidades como fluência em línguas estrangeiras, conhecimentos de informática, especializações em determinadas áreas da administração além de ser flexível para trabalhar em qualquer atividade, criativo e que saiba trabalhar com equipes. Isto significa que você deverá melhorar e aumentar a sua qualificação para poder competir, caso contrário, outro candidato ocupará a vaga que você procura. Você pode observar que a situação de oferta ou de demanda do mercado de trabalho varia de acordo com as exigências do cargo ofertado. Mais adiante, nesta aula, você verá o mercado de Recursos Humanos.

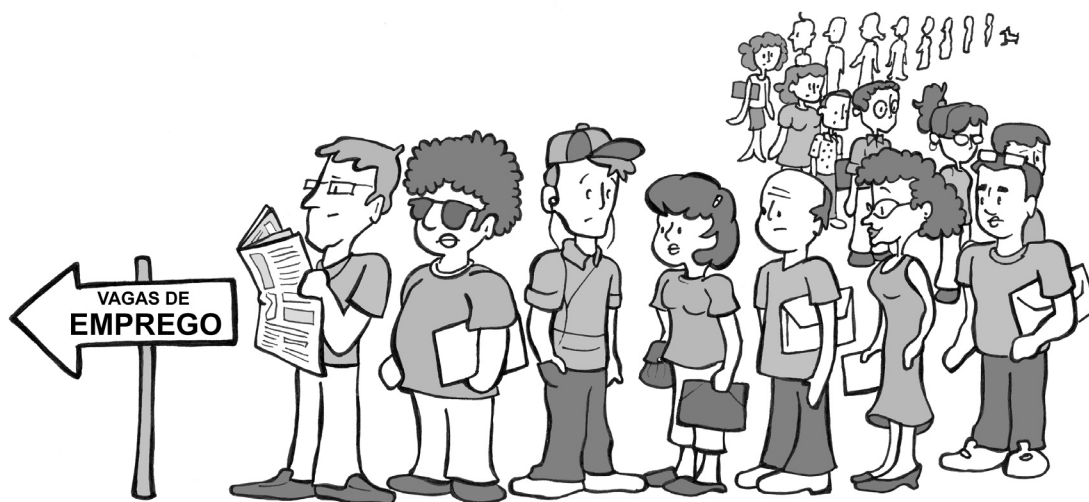


Figura 4.2: Mercado de trabalho em situação de procura.

## Atividade 1

Selecione, nos classificados dos jornais, cargos iguais ofertados por empresas diferentes que ofereçam os maiores salários e os melhores benefícios e cargos iguais de empresas diferentes que ofereçam os menores salários e poucos benefícios. Em seguida, faça uma análise, de acordo com o conteúdo que você acabou de estudar, se estes cargos estão em uma situação de oferta ou de demanda no mercado de trabalho.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Provavelmente estarão em uma situação de oferta no mercado de trabalho os cargos que oferecerem os melhores benefícios e os melhores salários. Isto significa que estas empresas estão procurando atrair o profissional mais bem qualificado e que estão submissas às regras do mercado, ou seja, por enfrentar dificuldades para captar esse tipo de profissional, elas oferecem salários elevados e benefícios vantajosos para atraí-los. Estarão em uma situação de demanda os cargos que oferecerem os menores salários e poucos benefícios. Isto significa que existem muitos profissionais no mercado e que as empresas podem determinar o salário que estarão dispostas a pagar porque existem inúmeros candidatos à procura destes cargos.*

## FATORES QUE INFLUENCIAM O MERCADO DE TRABALHO

As transformações do mercado de trabalho estão relacionadas com o tipo de tecnologia adotada pela organização. Empresas que utilizam tecnologias de ponta enfrentam dificuldades para encontrar profissionais qualificados no mercado de trabalho. Em contrapartida, empresas que utilizam mão-de-obra intensiva encontram facilidade para captar profissionais. Entretanto, como os avanços tecnológicos eliminam a cada dia mais atividades repetitivas que ocupam a mão-de-obra pouco qualificada, a tendência é que ocorra um aumento significativo do nível de desemprego no país.



Figura 4.3: Evolução tecnológica influenciando a qualificação do trabalhador.

Ao abordar o assunto relativo à evolução do emprego, Chiavenato (2004, p. 103) destaca que no início do século passado, o emprego era estável e permanente, mas que, atualmente, na era da informação, houve um crescimento da transferência dos trabalhadores do setor industrial para o setor de serviço; do serviço assalariado legal para o serviço informal; do setor metropolitano para o não-metropolitano e o aumento do trabalho autônomo. Acrescenta que, em paralelo, cresceu a exigência de qualificação dos trabalhadores em todos os setores. Segundo o autor, essa transferência de setores tende a depreciar rapidamente as habilidades específicas dos trabalhadores, fazendo com que surja uma necessidade de reciclagem permanente. Ainda acrescenta que a natureza do emprego também está mudando e fundamenta sua afirmação destacando que a globalização está inventando empregos novos na mesma velocidade que elimina empregos antigos. Segundo o autor, o novo trabalhador deve ser polivalente, não basta ser educado, necessita ser bem-educado. Quem souber resolver problemas terá emprego garantido. O autor conclui que o desemprego no Brasil é provocado muito mais pelo atraso educacional do que pelo avanço tecnológico e que a competitividade global é um desafio também da escola e não só da empresa, que o futuro do emprego em nosso país passará pela melhoria da educação geral, formação profissional básica e flexibilização da legislação trabalhista.

O mercado de trabalho também é regulado por legislação específica. Isto significa que as empresas deverão cumprir as exigências legais, independente de estarem ou não de acordo com estas exigências. As relações trabalhistas são regulamentadas no Brasil pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Determinadas categorias possuem diferenças trabalhistas com relação ao tempo de trabalho para a aposentadoria, como no caso dos trabalhadores que exercem atividades insalubres. Outras possuem uma jornada de trabalho menor por dia. Enfim, as organizações devem garantir que os trabalhadores tenham seus direitos atendidos. Caso haja algum impasse trabalhista, o sindicato surge como mecanismo de reivindicação do trabalhador e influencia significativamente os salários e os benefícios ofertados pelas empresas, elevando os seus custos. Por outro lado, existem grupos de empresários que pressionam o Governo para que haja uma legislação trabalhista mais branda, com menos imposições ao empregador. Na verdade, sempre existirá no mercado de trabalho forças opostas que visam à satisfação de suas necessidades.



**Figura 4.4:** Mecanismos de reivindicações dos trabalhadores.

## Atividade 2

Procure, nos classificados dos jornais, as exigências que as empresas estão fazendo para o cargo de administrador ou de gerente de determinada área da Administração. Em seguida, faça uma auto-análise e veja quais os requisitos que faltam para você ocupar este cargo.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

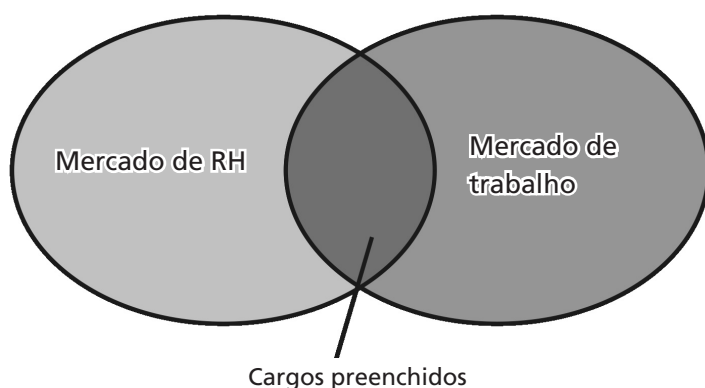
*O primeiro requisito normalmente está relacionado com a formação profissional. Neste caso, você está no caminho certo para consegui-la. Uma boa formação, com a preocupação em adquirir conhecimentos administrativos consistentes é possível pela participação ativa do aluno no curso com a realização das atividades propostas, da interação com os tutores e com o contato com os colegas de curso. Em segundo lugar, as empresas normalmente exigem experiência profissional. Se você nunca trabalhou, ou se trabalha em uma área que não está relacionada com o seu curso, está na hora de começar a buscar um estágio que lhe dê a possibilidade de adquirir conhecimentos profissionais para concorrer no mercado de trabalho em sua área de interesse ou até mesmo que o possibilite ser efetivado na empresa. Muitas empresas contratam os estagiários que se destacam. Pense bem se não está na hora de você começar a ocupar seu espaço no mercado de trabalho. Outro requisito que aparece com frequência é a fluência em uma língua estrangeira, normalmente, inglês. Se você não possui um bom domínio desta língua ou de outras, como francês e espanhol, então está na hora de começar a procurar um curso de idiomas para estar apto na hora em que se formar. Conhecimentos de informática também são imprescindíveis; se você ainda não os possui, também já está na hora de adquiri-los. Se você tem condições financeiras para fazer bons cursos, faça-os já. O dinheiro gasto tem de ser visto por você como um investimento no seu futuro, na sua carreira e não como custo. Se você não tem condição financeira para buscar os melhores cursos, procure por cursos gratuitos que são oferecidos por algumas instituições, mas não deixe de fazê-los. Além dessas exigências, existem várias outras relacionadas a cargos específicos. Mas essas você tem de se preocupar em tê-las no momento em que se formar para poder ter empregabilidade e ter seus diferenciais, senão você será mais um no mercado de trabalho e enfrentará dificuldades para encontrar emprego na sua profissão.*

## MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

Ao observar o mercado de Recursos Humanos você perceberá que ele é justamente o inverso do mercado de trabalho. Enquanto o mercado de trabalho está relacionado com a oferta ou demanda de vagas, o mercado de Recursos Humanos está relacionado com a oferta e a demanda de candidatos ou a relação com pessoas que já estão empregadas, mas que podem se transformar em candidatos pela insatisfação no atual emprego ou por causa de uma proposta tentadora (futuro candidato).

Cada candidato ou futuro candidato que compõe o mercado de Recursos Humanos apresenta características específicas que estão relacionadas com a sua experiência profissional, com a sua formação profissional, com os conhecimentos que domina etc. O mercado de Recursos Humanos, tal qual o mercado de trabalho, pode se apresentar em oferta ou em demanda e as pessoas que estão disponíveis no mercado de recursos humanos podem ser ou não absorvidas pelo mercado de trabalho como você pode observar na **Figura 4.5**.

Repare que o comportamento dos candidatos é fortemente influenciado pela sua interação no mercado de recursos humanos:



**Figura 4.5:** Intercâmbio entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.  
Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 110).

## MERCADO DE RECURSOS HUMANOS EM OFERTA

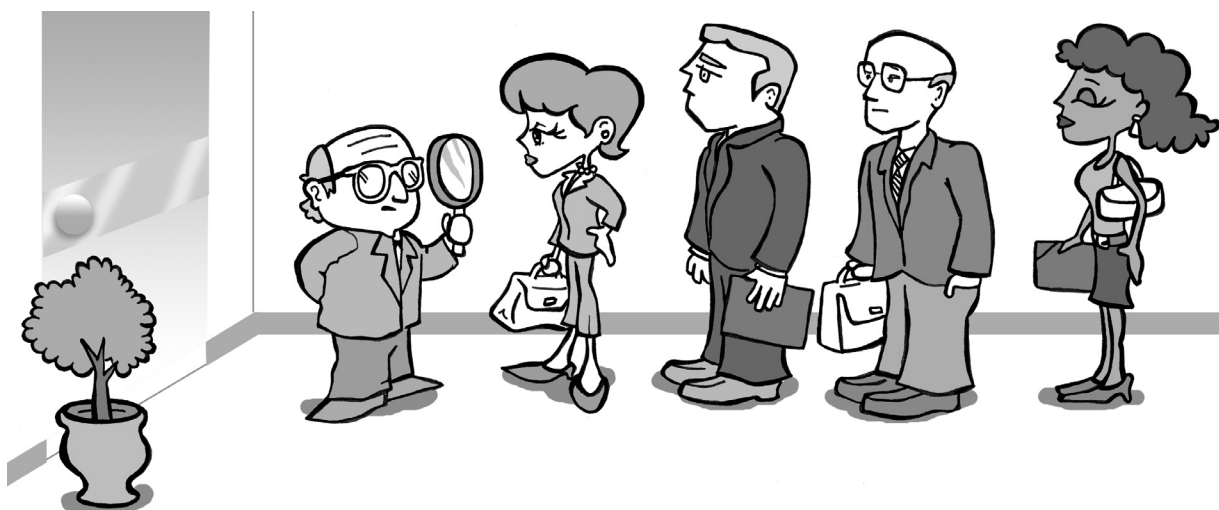
A primeira característica de um mercado de Recursos Humanos em oferta é que ele apresenta um elevado número de candidatos para as vagas oferecidas pelas organizações. Esta situação faz com que haja uma competição entre os candidatos para ocupar as vagas disponíveis. Os candidatos passam a se preocupar mais com a sua apresentação pessoal e com o seu comportamento. Alguns passam noites em filas para garantir os primeiros cadastros, outros fazem cursos de aperfeiçoamento e de recolocação profissional. A concorrência intensa entre os candidatos faz também com que eles diminuam suas pretensões salariais para tentar garantir a contratação. Conseqüentemente, num primeiro momento eles se sentem satisfeitos ao serem contratados, mas posteriormente



eles poderão se tornar extremamente insatisfeitos, por saber que estão recebendo abaixo do que realmente poderiam receber. Na verdade, quando o mercado de Recursos Humanos está em uma situação de oferta, os candidatos enfrentam dificuldades para conseguir emprego e nem todos conseguirão ser selecionados para as vagas disponíveis, aumentando, com isso, o número de pessoas desempregadas. Por isso, alguns candidatos se submetem a aceitar qualquer cargo só para não ficar desempregado. Isto pode causar insatisfação, irritação, desatenção e aumentar o índice de faltas. Pode provocar atrasos e aumentar o número de acidentes de trabalho. Por outro lado, se você observar, perceberá que muitas pessoas permanecem em seus empregos, mesmo estando insatisfeitas, porque temem perdê-los para outras pessoas mais qualificadas. Este tipo de comportamento reduz o **ABSENTEÍSMO**, que está ligado diretamente com o número de faltas, dispensas médicas e atrasos. Na verdade, qualquer tipo de comportamento do funcionário que está em um mercado de Recursos Humanos em oferta será para garantir um emprego que satisfaça as suas necessidades e caso ele queira satisfazer também as suas ideologias e vocações terá de se aperfeiçoar e ser muito bom naquilo que pretende fazer.

#### **ABSENTEÍSMO**

Significa a soma do tempo de trabalho perdido, ou seja, está relacionado com as ausências de um funcionário durante o horário de trabalho como faltas, atrasos, saídas antecipadas etc.



**Figura 4.6:** Mercado de Recursos Humanos em oferta.



## Atividade 3

Imagine que você é gerente de RH e está preparando um processo de recrutamento para ocupar uma vaga que está numa situação de oferta no mercado de Recursos Humanos. Como você tem uma **Visão Holística** (global), você está relacionando possíveis situações que poderá enfrentar e como poderá agir para solucioná-las ou evitá-las durante o processo. A seguir, faça um relato da solução encontrada.

### Visão Holística

Significa uma visão global, abrangente da situação.

### Resposta Comentada

*Ao se deparar com esta situação, você encontrará vários candidatos concorrendo pela mesma vaga. Como gerente, você poderá direcionar o anúncio de emprego para grupos específicos de profissionais que podem estar localizados nas universidades, nas agências de emprego, serem leitores de determinadas revistas especializadas etc. Isto já eliminará um grande número de candidatos. Em seguida, você poderá estruturar um processo seletivo bastante exigente, com várias etapas. Isto lhe dará a possibilidade de escolher o melhor candidato, entretanto, um processo seletivo deste tipo tem um aumento significativo em seus custos.*

## MERCADO DE RECURSOS HUMANOS EM PROCURA

Quando o mercado de Recursos Humanos está em uma situação de procura, existe um número insuficiente de candidatos para ocupar as vagas disponíveis. Esta situação provoca algumas modificações no comportamento dos candidatos. Normalmente a competição entre os candidatos é pequena. Isto faz com que o candidato se sinta em uma situação confortável e possa estabelecer suas pretensões salariais dentro dos limites que ele realmente gostaria de receber, pois as empresas estão dispostas a pagar o que se pede (claro que dentro de limites possíveis) para conseguir ocupar a vaga. Normalmente, os candidatos que se enquadrarem nos critérios mínimos de exigência ocuparão as vagas. Se você observar, irá perceber que esta situação acontece em cargos com atividades específicas e que possuem poucas pessoas preparadas



Figura 4.7: Mercado de Recursos Humanos em procura.

para desenvolvê-las. Em contrapartida, os funcionários se sentem seguros e não se preocupam muito com a sua estabilidade na empresa, mudam com facilidade de emprego e buscam a melhor proposta. Em alguns casos, mesmo já empregados, os funcionários recebem propostas tentadoras de outras empresas. Isso faz com as empresas que possuam funcionários nessas condições, se preocupem em garantir a sua satisfação oferecendo-lhes vários benefícios como 14º salário, participação no lucro, ações, prêmios etc. Por se sentirem imprescindíveis, alguns funcionários não se preocupam em ser pontuais e assíduos, pois acreditam que não serão demitidos. Como você já deve ter percebido, este tipo de situação é bom para o candidato que se depara com um processo seletivo bastante vantajoso e tem oportunidades de escolha. Entretanto, a situação é extremamente dispendiosa para as empresas que precisam destes profissionais.

## Atividade 4

Imagine que você está à procura de emprego e que você é um dos poucos profissionais disponíveis em sua profissão. Relacione, a seguir, as possíveis situações que podem acontecer com você no mercado de Recursos Humanos.

---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Quando você se deparar com este tipo de situação, terá facilidade para encontrar emprego e terá poucos concorrentes. Neste caso, você pode evidenciar as qualificações que possui e que são imprescindíveis para a empresa e poderá negociar as suas pretensões salariais com mais facilidade. Além disso, poderá escolher a empresa que lhe fizer a melhor proposta de emprego.*

## CONCLUSÃO

Na verdade, enquanto o mercado de trabalho está relacionado com a quantidade de vagas oferecidas, o mercado de Recursos Humanos está relacionado com a quantidade de profissionais disponíveis. Um não vive sem o outro e as alterações em um deles influencia imediatamente o outro. Antes de iniciar o processo de recrutamento, é importante que as empresas façam um diagnóstico dos mercados de trabalho e de recursos humanos para, a partir daí, estabelecer as políticas que irão utilizar ao longo do processo seletivo e desenvolver métodos que satisfaçam o funcionário para garantir que a sua permanência na empresa seja firmada no comprometimento, na satisfação, na responsabilidade e no desenvolvimento.

### Atividade Final

Marque a segunda coluna de acordo com a primeira. Justifique.

- ( 1 ) Mercado de trabalho em oferta
  - ( 2 ) Mercado de trabalho em procura
  - ( 3 ) Fatores que influenciam o mercado de trabalho
  - ( 4 ) Mercado de Recursos Humanos em oferta
  - ( 5 ) Mercado de Recursos Humanos em procura
- 
- ( ) Os avanços tecnológicos eliminam a cada dia mais atividades repetitivas que ocupam a mão-de-obra pouco qualificada.
  - ( ) A concorrência intensa entre os candidatos faz também com que eles diminuam suas pretensões salariais para tentar garantir a contratação.
  - ( ) O candidato se sente numa situação confortável e pode estabelecer suas pretensões salariais dentro dos limites que ele realmente gostaria de receber.
  - ( ) Existe um número maior de pessoas qualificadas que as ofertas de emprego.
  - ( ) Existem mais empresas ofertando vagas do que pessoas disponíveis para ocupá-las.

## Resposta Comentada

(3) A adoção de novas tecnologias nos processos produtivos influencia diretamente o mercado de trabalho porque, a cada modificação de processos, as empresas necessitam de pessoas capacitadas para operá-los. Isto pode ser conseguido por meio do treinamento e do desenvolvimento dos profissionais que já trabalham na empresa, ou então, pode-se contratar um profissional que já esteja preparado no mercado de trabalho.

(4) Uma das características do mercado de Recursos Humanos em oferta é a grande quantidade de candidatos nos processos seletivos. Na esperança de ser contratado, o candidato diminui suas pretensões salariais, tendendo a estipular aquela praticada no mercado de trabalho, mesmo que esteja abaixo de suas expectativas.

(5) Quando o mercado de Recursos Humanos está em uma situação de procura, existe uma quantidade insuficiente de candidatos para preencher as vagas. Por isso, o candidato se sente em uma situação confortável e pode estabelecer suas pretensões salariais dentro dos limites que ele realmente gostaria de receber.

(2) Quando o mercado de trabalho está em uma situação de procura significa que as empresas estão ofertando poucos cargos no mercado de trabalho e existe uma concorrência muito grande entre os profissionais qualificados para ocupar esses cargos. Neste caso, a empresa poderá escolher o profissional mais bem preparado.

(1) Quando existem mais empresas ofertando vagas no mercado de trabalho do que pessoas aptas a ocupar essas vagas, dizemos que o mercado de trabalho está em situação de oferta. Neste caso, as empresas terão de aumentar os incentivos salariais e sociais para atrair os candidatos.



Revistas especializadas recomendadas:

- Você S/A
- Exame
- Melhor

## SITES RECOMENDADOS

- Banco de currículos  
[www.curriculum.com.br](http://www.curriculum.com.br)
- Central de estágios  
[www.ciee.org.br](http://www.ciee.org.br)  
[www.mudes.org.br](http://www.mudes.org.br)



#### Filme recomendado

*Tempos modernos* (Charlie Chaplin)

**Sinopse:** O filme retrata a vida de um operário dos Estados Unidos (Charlie Chaplin) na década de 1930, logo após a crise de 1929. Este filme foi uma crítica ao método adotado nos processos produtivos da época. A crise de 1929 faz com que a depressão econômica atinja toda a economia dos Estados Unidos. Aumenta o desemprego para o trabalhador do nível operacional e, conseqüentemente, aumenta o número de pessoas concorrendo no mercado de trabalho. O candidato que não possui um diferencial competitivo acaba aceitando qualquer emprego para poder sobreviver. Você pode perceber ao longo do filme que o mercado de trabalho está em situação de procura e o mercado de Recursos Humanos está em situação de oferta. Este filme é um clássico que pode ser aplicável facilmente aos dias de hoje. Entretanto, o desemprego de hoje não se dá somente em nível operacional, mas em todos os níveis organizacionais que não acompanhe a evolução tecnológica e as exigências do mercado.

### RESUMO

Existem dois tipos de mercados que influenciam diretamente as práticas da Administração de Recursos Humanos: 1) o primeiro é o mercado de trabalho. Nele surgem as empresas que estão ofertando vagas. O mercado de trabalho pode se apresentar em uma situação de oferta ou em uma situação de demanda. Quando o mercado de trabalho está em uma situação de oferta significa que existem mais empresas ofertando vagas do que pessoas aptas para ocupá-las. Esta situação é desconfortável para as empresas que têm de aprimorar as vantagens oferecidas para os funcionários para conquistá-los e retê-los e é uma situação extremamente confortável para o funcionário que poderá escolher a empresa que lhe oferecer as melhores oportunidades. Quando o mercado de trabalho se encontra numa situação de demanda ele possui poucas vagas disponíveis e um número elevado de candidatos para essas vagas. Nesta situação, as

empresas podem escolher os melhores candidatos e os candidatos têm de desenvolver seus diferenciais para conseguir um emprego. O mercado de trabalho também é influenciado pelas novas tecnologias, pela legislação trabalhista, por grupos de interesses etc. 2) o segundo mercado é o de recursos humanos. Nele surgem os profissionais que estão disponíveis para ocupar as vagas existentes. Quando o mercado de Recursos Humanos está em oferta significa que existe um número elevado de candidatos para as vagas disponíveis na organização. Neste tipo de situação os candidatos competem entre si, buscam aperfeiçoamentos, são mais dedicados à empresa e se sujeitam a qualquer salário por medo de ficarem desempregados. Já numa situação de demanda, o mercado de Recursos Humanos apresenta poucos candidatos aptos para ocupar as vagas disponíveis, fazendo com que eles possam escolher aquelas que oferecerem as melhores propostas. Enquanto o mercado de trabalho está relacionado com o número de vagas ofertadas, o mercado de Recursos Humanos está relacionado com a quantidade de pessoas aptas para ocupá-las.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Você verá na próxima aula como o processo de recrutamento contribui para o desenvolvimento de uma estratégia adequada. Verá também como o recrutamento permite que as pessoas descubram que existe uma vaga na organização e como a organização direciona o recrutamento para determinados grupos que ela acredita que poderá satisfazer as suas necessidades. Até lá!

# Recrutamento de pessoal

AULA

5

## Metas da aula

Apresentar o processo de recrutamento de pessoal; descrever os tipos de recrutamento; destacar as fontes utilizadas para suprir as necessidades do recrutamento.

## objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar os principais pontos da requisição de pessoal;
- 2 reconhecer as vantagens e desvantagens do recrutamento interno;
- 3 reconhecer as vantagens e desvantagens do recrutamento externo;
- 4 diferenciar os conceitos de recrutamento interno, externo e misto.

## Pré-requisito

Ao longo desta aula você encontrará várias referências sobre os mercados de trabalho e de Recursos Humanos. Se você tiver dificuldades de compreensão, releia os conceitos referentes a esses dois pontos vistos na Aula 4.

## INTRODUÇÃO

Na aula passada você viu como funcionam os mercados de trabalho e de Recursos Humanos. Na aula de hoje você verá como o processo de recrutamento utiliza técnicas específicas para divulgar a existência de vagas e atrair candidatos para preenchê-las.

Você verá que o passo inicial do processo de recrutamento se dá com o recebimento da requisição de pessoal; em seguida inicia-se o processo de planejamento. O diagnóstico dos mercados vistos na aula passada também é importante para construir a base para o desenvolvimento de todo o processo de recrutamento.

## DEFINIÇÃO

Recrutamento é um processo da administração de Recursos Humanos que utiliza técnicas que permitem a divulgação da vaga e o interesse de candidatos potencialmente qualificados e capazes para ocupar aquele cargo. Ele deverá atrair uma quantidade suficiente de candidatos para que o processo de seleção possa escolher o mais adequado para o cargo.

O recrutamento poderá facilitar ou dificultar o processo de seleção. Se, em algum momento, o processo de recrutamento for falho, o problema tomará proporções cada vez maiores, pois o processo de seleção não terá os melhores profissionais para selecionar e conseqüentemente a organização terá de lançar mão de um treinamento mais minucioso para eliminar ou minimizar as deficiências do candidato selecionado.

Algumas pessoas misturam o processo de recrutamento com o processo de seleção, acreditando que eles são a mesma coisa. Na verdade, eles são processos diferentes e complementares. O processo de recrutamento fornece a base para o processo de seleção. Um processo de recrutamento bem-feito fornecerá candidatos aptos para o processo seletivo e, conseqüentemente, bons funcionários para a organização. Por isso, todo cuidado é pouco ao preparar um processo de recrutamento.

Não se esqueça de analisar o mercado de trabalho e como ele pode influenciar as práticas administrativas, além de considerar também o mercado de Recursos Humanos para compreender o comportamento dos candidatos. O bom recrutamento é aquele que ao mesmo tempo divulga as vagas e atrai os candidatos. Por isso ele precisa ser bem estruturado para atrair as pessoas certas para a empresa.



## O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O primeiro passo que você tem de dar para elaborar um processo de recrutamento é o seu planejamento. Ele deve ser elaborado imediatamente após o recebimento de um documento denominado requisição de pessoal. A requisição de pessoal é emitida pelo departamento requisitante da vaga. Esta vaga poderá ser oriunda de um processo de substituição de funcionário, seja porque o anterior foi promovido, transferido, demitido, ou pode ser por causa de um processo inovador, de reestruturação ou de expansão da empresa.

Veja a seguir os itens que compõem um pedido de requisição de pessoal:

| REQUISIÇÃO DE PESSOAL  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <b>Dados preenchidos pelo requisitante</b>   |                                       |
| Nº do pedido:  | Data da requisição: ...../...../..... |
| Responsável pelo pedido: .....   | Cargo: .....                          |
| Departamento: .....  |                                       |
| Justificativa do pedido: .....   |                                       |
| <b>Dados do cargo requisitado</b>  |                                       |
| Nome do cargo: .....   |                                       |
| Subordinação imediata do cargo: .....  |                                       |
| Local de trabalho: .....   | Horário de trabalho: .....            |
| Idade mínima exigida: .....  | Idade máxima exigida: .....           |
| Sexo: (.....) Feminino    (.....) Masculino    (.....) Não faz diferença para a função |                                       |
| Nível de escolaridade mínimo: .....  |                                       |
| Experiência anterior: (.....) Não    (.....) Sim                                       |                                       |
| Experiência desejada em: .....   |                                       |
| .....  |                                       |
| .....  |                                       |
| Tarefas desempenhadas no cargo:  |                                       |
| .....  |                                       |
| .....  |                                       |
| Qualificações necessárias para desempenhar o cargo:                                    |                                       |
| .....  |                                       |
| .....  |                                       |

|   |
|---|
| <p>Tempo estimado para a contratação: .....</p> <p>Tipo de recrutamento: (.....) interno (.....) externo (.....) indiferente</p> <p>Justificativa para o tipo de recrutamento: .....</p> <p>.....</p> <p>Assinatura do requisitante:</p> <p>Assinatura do responsável pela autorização do pedido:</p> <p><b>Dados Preenchidos pelo Departamento de Recursos Humanos</b></p> <p>Recebimento do pedido: ...../...../.....</p> <p>Início do processo de recrutamento: ...../ ...../.....</p> <p>Encaminhamento dos candidatos para seleção: ...../...../.....</p> <p>Encaminhamento do funcionário para preenchimento da vaga: ...../...../.....</p> |
|---|

**Figura 5.1:** Pedido de requisição de pessoal.  
Fonte: Adaptada pelos autores.

Se você observar o pedido de requisição, perceberá que ele tem várias informações que direcionam o processo de recrutamento. Veja que os dados preenchidos pelo requisitante identificam a responsabilidade e a justificativa do pedido, nos mostrando se o recrutamento será desenvolvido para uma rotina de reposição de pessoal ou para um processo de reestruturação, inovação ou expansão da empresa.

Em seguida, observe que temos os dados relacionados ao cargo requisitado. Essa parte da ficha traz todas as informações necessárias para o processo de recrutamento e, posteriormente, o de seleção. A assinatura do requisitante e depois a assinatura do responsável pela autorização garantem a legalidade do pedido.

Por último, as informações que serão preenchidas pelo Departamento de Recursos Humanos possibilitam um controle dos prazos de execução do processo. Com base na requisição de pessoal, é que você iniciará o processo de planejamento. Você vai colocar no papel os itens que deverão ser seguidos para que o recrutamento tenha sucesso.

É no planejamento que você identificará se o processo será externo, interno ou misto, ou seja, se a ocupação da vaga será realizada por profissionais que não trabalham na empresa, que já trabalham na empresa ou se você irá recrutar profissionais que já trabalham na empresa e profissionais que estão disponíveis no mercado de Recursos Humanos ao mesmo tempo.

Não se esqueça de verificar as condições do mercado de trabalho relacionadas aos profissionais capacitados para preencher o cargo, ou seja, se existe um número significativo de profissionais disponíveis, se o mercado está em oferta ou em demanda. Como já vimos na aula anterior, você terá de desenvolver processos diferenciados de acordo com a situação em que o mercado se apresenta. Também não pode esquecer de verificar onde poderá encontrá-los, ou seja, onde estão, a quais associações pertencem, os jornais e revistas que costumam ler, o salário médio de mercado, os meios de divulgação mais eficazes etc. Com base nessas informações você poderá desenvolver um processo direcionado para o local específico onde estes profissionais se encontram, evitando divulgações desnecessárias em outros locais; poderá também oferecer o salário de mercado etc. A partir daí você passará a executar o recrutamento.



Figura 5.2: Diagnóstico do mercado de trabalho.

# Atividade 1

O Departamento de Recursos Humanos recebeu uma ficha de requisição de pessoal para o cargo de secretária. Você está encarregado de fazer o recrutamento. Com base nas explicações vistas até o momento, descreva a importância de cada etapa preenchida (os dados preenchidos pelo requisitante, os dados do cargo requisitado e os dados preenchidos pelo departamento de Recursos Humanos). Não se esqueça de relacioná-los com as informações disponibilizadas na ficha.

## Requisição de Pessoal

### Dados preenchidos pelo requisitante

Nº do pedido: 2432 Data da requisição: 14/8/2006

Responsável pelo pedido: Sr José Arruda Cargo: Gerente Financeiro

Departamento: Financeiro

Justificativa do pedido: substituição de funcionária demitida

### Dados do cargo requisitado

Nome do cargo: Secretária

Subordinação imediata do cargo: Gerente Financeiro

Local de trabalho: matriz Horário de trabalho: 09:00 às 18:00 h

Idade mínima exigida: 25 anos Idade máxima exigida: 40 anos

Sexo: (X) Feminino (.....) Masculino (.....) Não faz diferença para a função

Nível de escolaridade mínimo: Ensino médio

Experiência anterior: (.....) Não (X) Sim

Experiência desejada em: rotinas administrativas, recepção e agendamento de reuniões

Tarefas desempenhadas no cargo: atendimento de telefonemas, agendamento de reuniões, recepção de funcionários e/ou visitantes, arquivamento de documentos, digitação, recepção de documentos, encaminhamento de documentos.

Qualificações necessárias para desempenhar o cargo:

Curso técnico em Secretariado, ou superior em Administração

Tempo estimado para a contratação: 1 mês

Tipo de recrutamento: (.....) interno (X) externo (.....) indiferente

Justificativa para o tipo de recrutamento: contratar um profissional que tenha outras experiências além das rotinas desenvolvidas pelo cargo, que tenha a capacidade de reformulá-lo e que não esteja comprometido com a cultura organizacional.

Assinatura do requisitante: José Arruda – Gerente Financeiro

Assinatura do responsável pela autorização do pedido: Tarcílio Cardoso – Gerente Geral

### Dados Preenchidos pelo Departamento de Recursos Humanos

Recebimento do pedido 14/8/2006

Início do processo de recrutamento: ...../...../.....

Encaminhamento dos candidatos para seleção: ...../...../.....

Encaminhamento do funcionário para preenchimento da vaga: ...../...../.....

### Resposta Comentada

*Os dados preenchidos pelo requisitante nos mostram que a responsabilidade do pedido é do Sr. José Arruda (Gerente Financeiro) e que o funcionário recrutado ocupará um cargo de outro funcionário que foi demitido e o recrutamento será para uma rotina de reposição de pessoal. Em seguida aparecem os dados do cargo requisitado. Pode-se perceber que é um cargo de Secretária e que o recrutamento será externo. Nesses dados podemos verificar outras informações que estão relacionadas diretamente com o desenvolvimento das atividades e os requisitos para ocupar o cargo. O pedido já foi autorizado pelo Gerente Geral, o Sr. Tarcílio Cardoso. Os dados preenchidos pelo departamento de Recursos Humanos nos mostram que o pedido foi recebido no dia 14/8/2006 e que terá no máximo até o dia 14/9/2006 para apresentar o profissional selecionado.*

## EXECUÇÃO DO RECRUTAMENTO

Agora você vai começar a executar o processo de recrutamento. Você deverá identificar quem será o responsável pela sua execução. Observe que, normalmente, o Gerente de Recursos Humanos é o responsável pelo recrutamento nas pequenas e médias empresas. Já nas grandes empresas, existem profissionais treinados especificamente para desenvolver o recrutamento. Como é uma atividade intermediária da área de Recursos Humanos e de curto prazo, algumas empresas optam por **TERCEIRIZAR** o recrutamento.

### TERCEIRIZAR

É o processo de delegar à outra empresa o desenvolvimento de alguma atividade. Normalmente as atividades terceirizadas não estão relacionadas diretamente com o objetivo final da empresa, são apenas serviços complementares e intermediários.

### HEADHUNTERS

(caçadores de cabeça)  
São empresas ou profissionais contratados para encontrar e oferecer propostas de emprego para os executivos do nível institucional que se destacam no mercado ou para os profissionais difíceis de serem encontrados no mercado de Recursos Humanos. Em alguns casos esses executivos estão empregados quando são contatados pelos *headhunters*.

No caso de recrutamento de profissionais de alto nível, a tendência é a contratação de empresas ou profissionais especializados nesse tipo de contratação. São os chamados *HEADHUNTERS*.

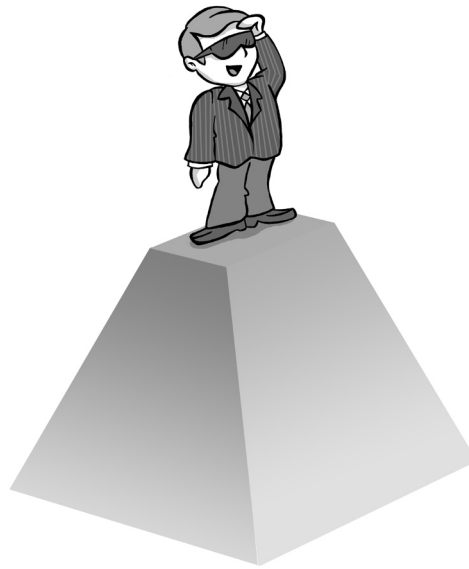


Figura 5.3: A busca do *headhunter*.

## TIPOS DE RECRUTAMENTO

Você pode observar que existem tipos distintos de recrutamento e que a sua escolha dependerá da necessidade que a empresa tem para melhorar o desempenho da função. Se a empresa busca uma oxigenação da função, ou seja, busca um desenvolvimento diferente das atividades, ela deverá desenvolver o recrutamento externo.

Se a empresa não tem necessidade de melhorar a função, então ela pode desenvolver o recrutamento interno que proporcionará um comprometimento maior dos funcionários por causa da oportunidade de crescimento profissional. Você encontrará essas informações na justificativa do pedido de requisição de pessoal.

O Departamento de Recursos Humanos deverá se basear nas informações contidas no pedido de requisição de pessoal para executar o processo de recrutamento e deve ter seu banco de dados atualizado. Pelas informações contidas no banco de dados, o Departamento de Recursos Humanos deverá identificar se existem profissionais cadastrados, aptos para atender as necessidades do pedido de requisição de pessoal.

O Departamento de Recursos Humanos poderá efetuar a divulgação interna da vaga ou poderá contatar diretamente o profissional identificado no banco de dados. Caso não exista um profissional apto para ocupar o cargo vago, o Departamento de Recursos Humanos deverá fazer o recrutamento com profissionais disponíveis no mercado de Recursos Humanos.

Perceba que existem, então, dois tipos de divulgação das vagas, um interno e outro externo. Primeiramente iremos conhecer o recrutamento interno e posteriormente veremos o recrutamento externo.

## RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno é realizado dentro da empresa com os próprios funcionários. Normalmente, ele dá ao funcionário a oportunidade de ser promovido, ou então, a oportunidade de mudar para outro cargo de mesmo nível organizacional. Isso significa que a organização privilegia seus funcionários, dando a eles a possibilidade de desenvolver sua carreira profissional. O recrutamento interno traz muitas vantagens para a organização e dentre elas podemos destacar:

- a organização aproveita melhor o potencial de seus funcionários ao dar a eles a oportunidade de desenvolver sua carreira e de crescer dentro da empresa;
- os funcionários passam a se sentir mais comprometidos e valorizados e tendem a permanecer por mais tempo na empresa;
- a velocidade do recrutamento é mais rápida porque ele é direcionado, ou seja, os funcionários recrutados estão próximos e podem se apresentar imediatamente para o processo de seleção;
- o funcionário selecionado estará extremamente motivado;
- os custos serão minimizados, uma vez que o funcionário já passou pelo treinamento introdutório, já está acostumado com a empresa, já possui toda a bateria de exames médicos necessários para a admissão e será apenas transferido de um cargo para outro.

Esse tipo de recrutamento é ideal para organizações em que não ocorre a necessidade de mudança de cultura organizacional ou da vinda de pessoas com novos conhecimentos e novas experiências. Apesar das vantagens enumeradas, você pode perceber que irão surgir algumas desvantagens relacionadas ao recrutamento interno como:

- dificulta a vinda de novas idéias, novas experiências e novos pontos de vista;
- a empresa terá de investir em treinamento;
- como atualmente estamos vivendo em um ambiente de mudanças rápidas, nem sempre a empresa consegue reagir rapidamente às mudanças quando não contrata pessoas que estão vivenciando as demandas em outras organizações.



Figura 5.4: Divulgação do recrutamento interno.

## Atividade 2

Você foi designado para fazer o recrutamento interno para o cargo de supervisor de produção. Você conta com cinco operários em condições de ocupar a vaga. O que pode acontecer de positivo e de negativo na empresa se você direcionar o recrutamento para esses cinco operários, sem levar em consideração os outros 32 que não possuem as aptidões necessárias para o cargo?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Resposta Comentada

*Você poderá encontrar inúmeros fatores positivos e negativos. Entretanto, os que mais se destacam são:*

- *Como ponto positivo você poderá evidenciar a possibilidade de promoção para um dos cinco operários, possibilitando ao selecionado a satisfação pelo reconhecimento e pela oportunidade disponibilizada pela empresa. Além disso, o processo será rápido por causa da proximidade dos funcionários e se as informações sobre o recrutamento dos cinco funcionários forem claras para os demais funcionários, haverá a compreensão e a conscientização da necessidade de aprimoramento dos conhecimentos para poderem ser promovidos.*
- *Você pode destacar, como pontos negativos, a possibilidade do surgimento de insatisfação por parte daqueles que não foram recrutados. Eles poderão se sentir desprestigiados, apesar das informações sobre a escolha dos mais aptos. Outro fator negativo que poderá surgir é a falta de novos pontos de vista, uma vez que o candidato selecionado será um funcionário que já compartilha a visão e a cultura da empresa.*

## FONTES DO RECRUTAMENTO INTERNO

Normalmente a divulgação do recrutamento interno é realizada por meio da colocação de anúncios de vagas nos murais da empresa, que são de fácil acesso para todos os funcionários. Se o recrutamento for para um cargo administrativo, o anúncio da vaga poderá ser veiculado pela **INTRANET**, permitindo o acesso de todos os funcionários da empresa que utilizam computadores interligados.

O recrutamento poderá ser feito também pela indicação de alguns funcionários que estão aptos para preencher as vagas. Essa consulta pode ser feita a alguns chefes e supervisores e, posteriormente, a qualificação do candidato poderá ser verificada nas informações contidas no banco de dados da empresa.

Por último, se for necessário uma divulgação maior do recrutamento interno, a empresa poderá divulgar a vaga no jornal corporativo que tem uma circulação abrangente por toda a organização.

### INTRANET

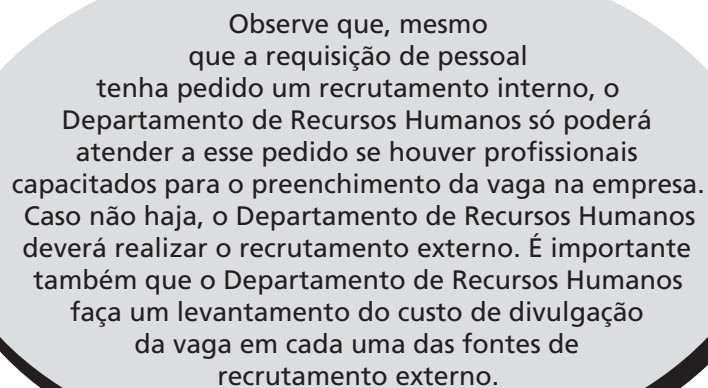
É uma rede de computadores interligados dentro da empresa que, mediante a utilização de senha, poderá ser acessada e compartilhada pelos funcionários, com uma comunicação comum entre todos. Normalmente existe uma hierarquia de acesso às informações disponibilizadas na rede. Essa hierarquia será de acordo com o cargo do funcionário e limitada pela sua senha de acesso.

## RECRUTAMENTO EXTERNO

É realizado fora da empresa, ou seja, a empresa divulga para o mercado de Recursos Humanos a existência da vaga. Ao optar pelo recrutamento externo, o Departamento de Recursos Humanos deve levar em consideração algumas variáveis. A primeira delas está relacionada ao tempo hábil para a contratação.

Um processo de recrutamento externo demanda mais tempo do que o processo de recrutamento interno porque a obtenção da resposta à divulgação das vagas é mais demorada. É por isso que algumas empresas, ao divulgarem seus anúncios, limitam o tempo de recebimento dos currículos ou do preenchimento dos formulários. Esse tempo pode ser maior ou menor, de acordo com a urgência do preenchimento do cargo, informado no pedido de requisição de pessoal.

Outro fator que se deve considerar é a variável custo. Normalmente o recrutamento externo é mais dispendioso do que o recrutamento interno e as fontes utilizadas para a divulgação da vaga são remuneradas, diferente das fontes utilizadas no recrutamento interno, que são gratuitas.



Observe que, mesmo que a requisição de pessoal tenha pedido um recrutamento interno, o Departamento de Recursos Humanos só poderá atender a esse pedido se houver profissionais capacitados para o preenchimento da vaga na empresa. Caso não haja, o Departamento de Recursos Humanos deverá realizar o recrutamento externo. É importante também que o Departamento de Recursos Humanos faça um levantamento do custo de divulgação da vaga em cada uma das fontes de recrutamento externo.

Com base nessas informações, pode-se traçar um caminho a ser seguido. O recrutamento externo proporciona algumas vantagens para a organização e dentre elas podemos destacar:

- permite a vinda de pessoas que não estão comprometidas com a cultura organizacional da empresa, com novos conhecimentos, novas experiências, que poderão contribuir para o aperfeiçoamento da organização;

- proporciona uma interação com o mercado de Recursos Humanos e, conseqüentemente, o desenvolvimento de um diagnóstico do cargo no mercado de trabalho;

- obtém um profissional já preparado, que não necessita ser treinado ou desenvolvido, minimizando os custos com essas atividades.

Entretanto, apesar de as vantagens de um recrutamento externo serem significativas, existem algumas situações negativas que devem ser consideradas como:

- os funcionários da empresa podem se sentir desprestigiados ou sem oportunidades de crescimento profissional;

- os custos são maiores porque normalmente são utilizadas fontes remuneradas; além disso, o candidato não conhece a empresa e terá de passar por um período de apresentação e adaptação que também é oneroso;

- leva mais tempo para ser divulgado e não garante que todos os profissionais disponíveis no mercado de Recursos Humanos terão conhecimento da vaga.

O conhecimento das vantagens e limitações do recrutamento externo permite que o Departamento de Recursos Humanos esteja preparado para o desenvolvimento do processo e para os imprevistos.



Figura 5.5: Novas experiências como vantagem do recrutamento externo.

## Atividade 3



A empresa Campestre Produtos de Limpeza S.A. está recrutando vendedores para seus produtos. Durante três anos ela desenvolveu um processo de recrutamento interno e promoveu os funcionários que tinham o perfil para o cargo de vendedor. Agora, por causa da competitividade crescente, motivada pela comercialização no mercado nacional de produtos de origem chinesa, o Departamento de Recursos Humanos está desenvolvendo um processo de recrutamento externo. Quais as vantagens que a empresa Campestre Produtos de Limpeza S.A. poderá esperar do recrutamento externo? Não se esqueça de enumerar as desvantagens que podem surgir por causa do novo processo.

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Você poderá enumerar diversas vantagens, mas as que mais se destacarão serão aquelas relacionadas à possibilidade de ter profissionais com novas experiências e conhecimentos diversificados, além de captar um profissional já qualificado, diminuindo com isso os gastos da empresa com treinamento. Como desvantagem, você poderá citar o custo do investimento na divulgação da vaga, a demora do processo e a falta de oportunidades de promoção para os funcionários da empresa.*

## FONTES DO RECRUTAMENTO EXTERNO

Ao buscar um candidato no mercado de Recursos Humanos, você poderá optar por utilizar a fonte que lhe proporcione uma quantidade adequada de candidatos. Para tanto, você terá de desenvolver um planejamento com o diagnóstico do mercado, identificando o salário médio do cargo e os prováveis locais de concentração dos profissionais em questão. Você poderá utilizar uma das fontes relacionadas a seguir:

- a mídia, através da divulgação de anúncios em jornais, revistas ou outro meio de comunicação. Durante muitos anos essas foram as fontes mais utilizadas pelas empresas por causa de sua abrangência. Se você quiser, também pode fazer um direcionamento para a divulgação em jornais e revistas especializados e que são mais lidos por profissionais específicos;

- pessoas distribuindo panfletos ou com placas nas ruas movimentadas dos grandes centros urbanos. Esse tipo de divulgação atrai profissionais mais concentrados por região, ou seja, como ela está sendo divulgada em uma área específica da cidade; normalmente os profissionais recrutados serão aqueles que freqüentam essa área específica e que provavelmente moram nessa região;

- divulgação direta em escolas, universidades, sindicatos, agremiações etc. O objetivo da utilização dessa fonte é direcionar a divulgação para o local de concentração dos profissionais em questão;

- divulgação em cartazes ou anúncios em locais visíveis. Normalmente as empresa colocam em sua portaria um quadro de vagas, ou cartazes em pontos de transportes coletivos que são mais utilizados para a divulgação de vagas em cargos operacionais;

- apresentação de candidatos por outros funcionários. Este tipo de apresentação faz com que o funcionário se sinta co-responsável pelo desempenho do candidato, além de criar a possibilidade de satisfação por oferecer oportunidade a um amigo ou parente, além de ser uma fonte de recrutamento gratuita para a empresa;

- a consulta ao banco de dados da empresa pode ser uma outra alternativa para você. Muitas empresas arquivam em seus bancos de dados os currículos recebidos e podem lançar mão deles no momento necessário;

- diversas entidades que são responsáveis pela intermediação do contato, ou seja, elas encaminham para a empresa que está recrutando os currículos dos candidatos que estão aptos para ocupar a vaga; como exemplo dessas entidades, podem ser citados os sindicatos, as entidades governamentais que mantêm balcões de emprego, as agências de emprego, as centrais de estágio etc.;

- as consultorias de *outplacement*; na verdade, essas consultorias são empresas contratadas pela empresa que está demitindo, para recolocar os profissionais que foram ou que serão demitidos;

#### PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL

É o desenho que representa o organograma de uma organização linear. Se traçarmos uma linha em volta do organograma desta organização, aparecerá o desenho de uma pirâmide.

#### LINK

É o espaço encontrado nos *sites* das empresas na internet que, ao ser acessado, abre uma outra página com um conteúdo específico para o assunto que se procura.

- consultorias de *replacement* que atendem exclusivamente às pessoas físicas, ou seja, são empresas de recolocação profissional que atendem aos profissionais que estão em busca de uma recolocação no mercado de trabalho;

- *headhunters* para recrutar profissionais posicionados nos níveis mais elevados das empresas. Os *headhunters* são utilizados para recrutar, ou melhor, encontrar os profissionais que mais se destacam nas atividades desenvolvidas no topo da **PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL**. Normalmente, os *headhunters* possuem uma rede de relacionamentos que possibilita as informações necessárias para encontrar os profissionais que desejam;

- a internet é outra fonte de recrutamento externo. Existe um **LINK** no *site* das empresas que fica disponível para que os interessados possam se cadastrar para trabalhar nessas empresas. No momento oportuno, a organização pode buscar os candidatos cadastrados.



Figura 5.6: Divulgação do recrutamento externo.

## RECRUTAMENTO MISTO

No recrutamento misto você pode utilizar as duas fontes de recrutamento, ou seja, fontes internas e externas. O processo pode ocorrer de duas formas: na primeira, existe a divulgação interna e externa da vaga para o mesmo cargo e ao mesmo tempo. Já na segunda, a empresa faz um recrutamento interno para suprir uma necessidade de um profissional capacitado para determinado cargo, promove o profissional que foi

selecionado e em seguida faz um recrutamento externo para ocupar o cargo que ficou vago pelo funcionário que foi promovido.

Algumas empresas dizem que fazem recrutamentos internos para os cargos gerenciais e externos para o cargo de *officeboy* (cargo mais baixo na pirâmide organizacional). Isso significa que existe dentro da empresa uma política de promoção, onde todos podem ser promovidos até chegar ao limite onde não existem mais candidatos para a promoção, levando a empresa a lançar mão do recrutamento externo. Este tipo de política motiva os funcionários por causa da possibilidade do desenvolvimento de carreira, mas ao mesmo tempo constrói um ambiente conservador, sem vícios de mercados e que poderá ser resistente às mudanças.

Após a divulgação da vaga, você deverá estar disponível para receber os candidatos que preencherão as fichas de solicitação de emprego ou, então, receber os currículos. Em seguida, você deverá encaminhá-los para o processo de seleção.

## Atividade Final

Você verá a seguir várias situações que ilustram a participação de diversas pessoas nos tipos de recrutamento de pessoal. Relacione as frases com os respectivos tipos de recrutamento:

- (a) recrutamento interno;
- (b) recrutamento externo;
- (c) recrutamento misto.

( ) Gilberto Santos tem um irmão que foi promovido a contador em uma fábrica de produtos eletrônicos. Gilberto verificou no *site* da fábrica que estão procurando candidatos para o cargo de auxiliar de contabilidade que era ocupado por seu irmão e resolveu se candidatar.

( ) Manuel Bastos trabalha há cinco anos como supervisor de produção de uma empresa e ontem foi informado que poderá se candidatar ao cargo de Gerente de Produção.

( ) Carla Alves Dias é recepcionista de um salão de beleza e, ao ler os classificados do jornal de domingo, encontrou uma oferta de emprego para recepcionista de outro salão de beleza com um salário maior e com benefícios mais atraentes.

( ) Bruno Ouro Preto trabalha no Departamento de Recursos Humanos, mas sempre quis trabalhar no Departamento de Informática. Agora ele descobriu que a empresa está recrutando profissionais para ocupar o cargo de programador que ficou vago devido à aposentadoria de outro funcionário. Como Bruno é formado em Informática, irá se candidatar à vaga.

( ) Moacyr Elenir das Neves está se candidatando ao cargo de *officeboy* em uma empresa de transportes rodoviários. Ele está muito motivado porque soube que, se for contratado, ocupará a vaga de um *officeboy* que foi promovido a auxiliar de administração. Moacyr percebeu que a empresa dá oportunidades para que seus funcionários possam desenvolver suas carreiras.

( ) Aline Soares é representante comercial de uma empresa de embalagens e está se candidatando a uma vaga de representante comercial de um laboratório farmacêutico.

### Resposta Comentada

*(c) o recrutamento misto tem como consequência a promoção de um profissional pelo recrutamento interno e a contratação de outro pelo recrutamento externo;*

*(a) o recrutamento interno possibilita que um funcionário possa se candidatar a outro cargo, dentro da mesma empresa;*

*(b) o recrutamento externo utiliza fontes externas, como os classificados de oferta de empregos nos jornais, para a divulgação da vaga;*

*(a) o recrutamento interno possibilita que um funcionário possa se candidatar a outro cargo, dentro da mesma empresa;*

*(c) o recrutamento misto tem como consequência a promoção de um profissional pelo recrutamento interno e a contratação de outro pelo recrutamento externo;*

*(b) o recrutamento externo utiliza fontes externas para atrair candidatos que ainda não trabalham na empresa.*



Você pode recorrer a algumas agências de recolocação profissional ou banco de empregos para deixar o seu currículo, ou então, se você ainda não fez estágio, você pode se cadastrar nas centrais de estágio que fazem o direcionamento do seu currículo para o mercado de trabalho. Fique atento, existem feiras de estágio que ocorrem em algumas universidades e que promovem a concentração de empresas que estão recrutando estagiários. Vamos lá, não deixe de comparecer a esses eventos e de cadastrar seu currículo em uma central de estágio. Boa sorte!

Sites das centrais de estágios recomendados:

<http://www.mudes.org.br>

<http://www.ciee.org.br/portal/index.asp>



O recrutamento de pessoal é uma atividade desenvolvida pelo Departamento de Recursos Humanos que visa à divulgação de uma vaga de emprego e a despertar o interesse de candidatos potencialmente aptos para ocupá-la. O processo de recrutamento tem início com o recebimento da requisição de pessoal e é desenvolvido a partir de um planejamento que deverá identificar as condições do mercado de trabalho e de Recursos Humanos em relação ao profissional requisitado.

Em seguida, deverá identificar o tipo de recrutamento que será utilizado para ocupar a vaga; se será um recrutamento interno, com a divulgação de vagas para serem ocupadas pelos profissionais que já trabalham na empresa, um recrutamento externo, com a divulgação de vagas para profissionais que não trabalham na empresa, ou um recrutamento misto que utiliza os dois tipos de divulgação da vaga e interesse de candidatos.

A partir daí, o Departamento de Recursos Humanos deverá identificar a fonte de recrutamento mais adequada para a divulgação da vaga e se preparar para receber, processar e encaminhar as informações recebidas dos candidatos para a etapa seguinte que é o processo de seleção.

### **INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você verá o processo de seleção. Ele é a etapa imediatamente seguinte ao processo de recrutamento. Pela seleção, a empresa tem a possibilidade de colocar a pessoa certa no lugar certo. Até lá.







## Seleção de pessoal

### Metas da aula

Apresentar o processo de seleção de pessoal; descrever os caminhos que serão utilizados para desenvolver esse processo; estabelecer o tipo de tratamento que será dado a cada candidato; destacar as fontes utilizadas para coletar dados sobre as características pessoais e sobre o cargo.

## objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

-  reconhecer que as exigências de um cargo são estabelecidas por meio de metodologias específicas;
-  reconhecer a importância do requisitante para realizar a seleção final dos candidatos recrutados;
-  identificar a vantagem do modelo de classificação de candidatos para o processo de seleção;
-  estabelecer a utilidade das diferentes fontes para coletar dados sobre as características que um candidato deve apresentar.

### Pré-requisitos

Você encontrará citações nesta aula que se referem aos conteúdos estudados nas Aulas 2, 3 e 4. Se você não conseguir lembrá-los, releia os conceitos para facilitar o seu entendimento.

## INTRODUÇÃO

Você viu na aula anterior que o processo de recrutamento é o responsável pela busca no mercado de Recursos Humanos de candidatos aptos para satisfazer as exigências de um cargo. Na aula de hoje, você verá que processo de seleção é a continuidade do recrutamento. Não existe recrutamento se não houver seleção. Tal como o processo de recrutamento, o processo de seleção se baseia no pedido de pessoal. Este pedido dará sustentação para que sejam identificados, dentre os candidatos recrutados, aqueles que mais se adequem às exigências do cargo. A seleção de pessoas qualificadas para desenvolver as atividades do cargo pode garantir competitividade para as organizações. Para competir, é necessário que a organização tenha funcionários capacitados para atender às demandas tecnológicas, para fazer e participar de reformulações administrativas e estruturais da organização e, por fim, para deixar os clientes satisfeitos. Enquanto o recrutamento é um processo de captação de pessoas, o processo de seleção é um processo de eliminação dos candidatos que não atendam às exigências do cargo, restando apenas um candidato apto no final do processo.

## DEFINIÇÃO DE SELEÇÃO

Você poderá encontrar várias definições para o processo de seleção, entretanto, todas elas terão a mesma idéia central, que a define como o desenvolvimento de um processo estruturado em várias etapas, que tem como objetivo identificar, dentre os candidatos recrutados, aqueles que mais se identificam com as exigências do cargo em questão. Na verdade, o processo de seleção pode ser comparado a uma grande peneira. Várias pessoas sobem na peneira, mas apenas algumas conseguirão passar pelos furos da malha, que vão ficando menores até que apenas uma pessoa consiga passar por eles. Quanto maior o número de candidatos, mais criterioso será o processo de seleção. Se o processo de recrutamento foi bem estruturado e conseguiu buscar um número suficiente de candidatos para satisfazer às necessidades do cargo, o processo de seleção, provavelmente, iniciará suas atividades com vantagens para a escolha. Entretanto, se o processo de recrutamento não conseguiu atrair um número suficiente de candidatos aptos para exercer as atividades do cargo, o processo de seleção terá muitas dificuldades para obter êxito. Perceba que, se o processo de recrutamento for mal executado, o processo de seleção não terá condições de atingir os melhores resultados. O processo de seleção desenvolverá suas atividades em cima de duas

informações básicas contidas no pedido de pessoal. A primeira está relacionada com as atividades que serão desenvolvidas no cargo, e a segunda está relacionada com os requisitos que o candidato deverá possuir para executar essas atividades. Observe que as técnicas de seleção mudam de tempos em tempos para garantir um processo versátil. Elas normalmente irão variar de acordo com as influências internas e externas do ambiente organizacional vistas na Aula 3, com as influências do mercado de trabalho e do mercado de Recursos Humanos vistas na Aula 4 e com as influências relacionadas com a estrutura organizacional vista na Aula 2. Além do mais, a técnica de seleção deverá ser adequada às características e à quantidade dos candidatos recrutados.

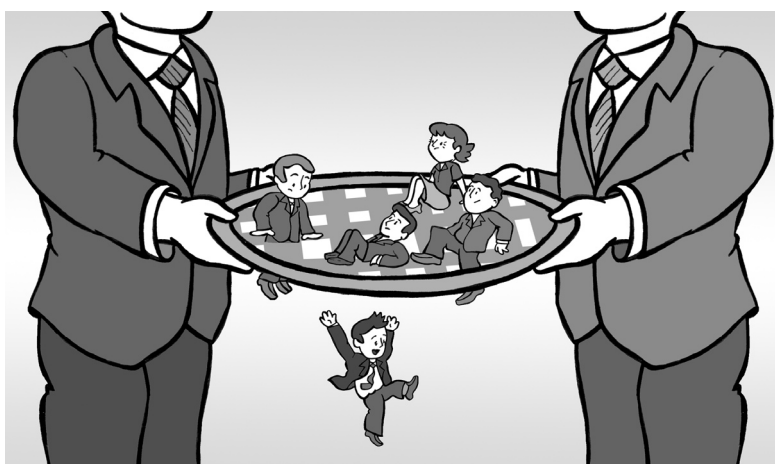


Figura 6.1: O processo de seleção.

Não se esqueça de que a seleção só terá sucesso se o processo de recrutamento for bem-feito.

O processo de recrutamento só será bem-feito se ele se basear no pedido de pessoal que foi preenchido pelo órgão requisitante, que se baseou nas metodologias estruturadas pelo planejamento de Recursos Humanos. Perceba que esses processos são complementares e que o sucesso de um depende do sucesso de outro. As organizações que desenvolvem a seleção de pessoas sem a utilização das metodologias de Recursos Humanos terão muito mais dificuldades para encontrar a pessoa certa para o lugar certo do que as organizações que utilizam as metodologias de Recursos Humanos para fundamentar os seus processos.

Você verá a seguir que o processo de seleção pode utilizar dois processos complementares para escolher os candidatos que mais se destaquem.

## SELEÇÃO COMO PROCESSO DE COMPARAÇÃO

Você pode observar que algumas organizações, ao selecionar os candidatos recrutados, estabelecem um processo baseado na comparação de suas características com as exigências do cargo. Observe que a primeira informação será fornecida pelo pedido de pessoal. Se as exigências forem superiores às características dos candidatos recrutados, o processo de seleção será comprometido por falta de candidatos que atendam a todas as exigências. Perceba que, nesse tipo de situação, o Departamento de Recursos Humanos poderá ter duas atitudes. Na primeira, ele irá dispensar os candidatos recrutados e deverá fazer um outro recrutamento. Esse novo recrutamento terá de ser ainda mais direcionado do que o primeiro e vai acarretar novos custos para a organização. Na segunda atitude, o Departamento de Recursos Humanos poderá selecionar o candidato que possui o maior número de características exigidas para ocupar o cargo e posteriormente deverá treiná-lo para minimizar suas deficiências. Veja que nessa segunda opção o processo de recrutamento não será inviabilizado, mas, em contrapartida, a organização terá de arcar com os custos do treinamento e com a incerteza da adaptação do novo funcionário ao cargo após o treinamento.



**Figura 6.2:** A comparação das características do candidato com as exigências do cargo.

Você pode identificar outro tipo de situação que ocorre, normalmente, quando as características dos candidatos atendem plenamente às exigências do cargo. Neste caso, o Departamento de Recursos Humanos deverá ser rigoroso no processo de seleção e utilizar as técnicas que lhe possibilitem identificar os melhores candidatos. Entretanto, ainda existe uma outra situação que ocorre quando as qualificações dos candidatos são maiores do que as exigências do cargo. Nessa situação, a pessoa selecionada pode se sentir potencialmente acima das atividades executadas no cargo e conseqüentemente podem surgir sentimentos de revolta e insatisfação. Para evitar esse tipo de situação, o Departamento de Recursos Humanos deve estabelecer um limite máximo de qualificação e dispensar aqueles que estão acima desse limite. Como exemplo pode ser citado o caso de uma senhora pós-graduada e que trabalha numa universidade como faxineira. Ela se sentirá insatisfeita com a sua função porque ela tem praticamente o mesmo nível de escolaridade que os professores, mas o seu salário é bem menor do que o deles e sua atividade requer esforço físico, enquanto a dos professores requer esforço intelectual. Para evitar esse tipo de situação é que o Departamento de Recursos Humanos deve eliminar os profissionais que estiverem muito acima das características exigidas para ocupar o cargo. Claro que isso dependerá do cargo em questão. Se for para um cargo de nível institucional, o candidato que tiver um perfil mais qualificado deverá ser escolhido, mesmo que suas qualificações estejam muito acima das exigências da organização. Na verdade, essa superioridade de qualificação será benéfica para a organização porque ele poderá contribuir para o aperfeiçoamento e para a melhoria da empresa.

## Atividade 1

A empresa Cósmica Móveis Hospitalares Ltda. está contratando pessoas para a vaga de auxiliar administrativo. Busque nos classificados dos jornais as exigências necessárias para que uma pessoa possa ocupar esse cargo. As exigências que você encontrar servirão para elaborar uma seleção baseada no processo de comparação.




---

---

---

---

---

### Comentário

*A sua resposta poderá variar de acordo com o anúncio pesquisado, entretanto, você poderá encontrar as seguintes características: experiência na atividade, iniciativa, responsabilidade, conhecimentos de informática etc.*

*Perceba que, para a confecção do anúncio, essas exigências não foram elaboradas aleatoriamente. Provavelmente foram fundamentadas pela requisição de pessoal. Para elaborar uma seleção baseada no processo de comparação, o Departamento de Recursos Humanos deve utilizar as características que você encontrou para efetuar a comparação das exigências do cargo com as características individuais. Perceba também que serão selecionados os profissionais que apresentarem essas características e que se destaquem em cada uma delas.*

## SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE DECISÃO E ESCOLHA

Se você já participou de um processo seletivo e foi até a etapa final, sabe que, normalmente, a escolha final dos candidatos é realizada pelo órgão requisitante. Por que será que isso acontece?

Porque cabe ao órgão requisitante observar e selecionar aquele que mais se identifica com o perfil das pessoas que trabalham no departamento. Observe que esse tipo de seleção não é baseado em uma metodologia, normalmente ele é baseado no bom senso, na intuição do requisitante e em algumas orientações fornecidas pelo Departamento de Recursos Humanos. Nem sempre o candidato mais qualificado será aquele que terá a melhor interação com o ambiente de trabalho. Para

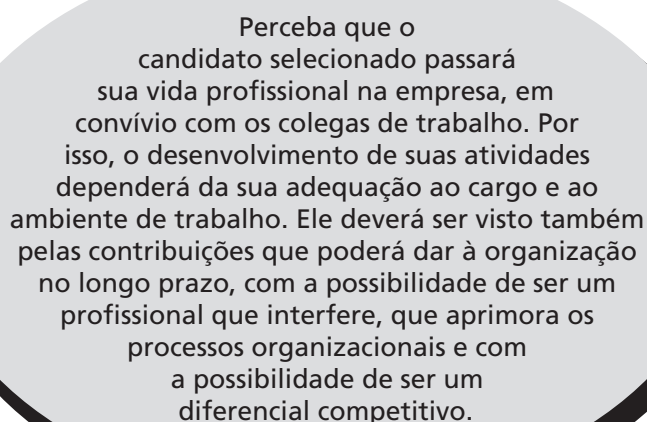


facilitar essa interação, o Departamento de Recursos Humanos deixa que o departamento requisitante faça a etapa final do processo seletivo. Nesse sentido é que dizemos que o processo de seleção é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. As responsabilidades de linha são de cada chefe e estão relacionadas com a decisão pelo pedido de preenchimento do cargo vago, com o estabelecimento das características necessárias dos candidatos, com a emissão do pedido de pessoal ao Departamento de Recursos Humanos e, por fim, com a seleção, dentre os candidatos enviados, daquele que tem um perfil que mais se identifica com o dos funcionários do departamento. Já a função de *staff* é de responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos e consiste na elaboração e execução do processo de recrutamento, no desenvolvimento das etapas do processo de seleção e no encaminhamento dos selecionados para que o departamento requisitante faça a seleção final. Cabe também ao Departamento de Recursos Humanos orientar os gerentes responsáveis pela avaliação final sobre os aspectos que deverão ser observados nos candidatos para que façam uma escolha adequada.




Figura 6.3: Seleção como um processo de decisão e escolha.

Observe que nesse tipo de seleção existem dois processos: o de comparação, que foi realizado pelo Departamento de Pessoal, e o de decisão, realizada pelo órgão requisitante. Essa mistura de processos visa aprimorar a seleção para que os selecionados tenham uma boa adaptação à empresa, ao departamento e com um bom relacionamento com os colegas de trabalho.



Perceba que o candidato selecionado passará sua vida profissional na empresa, em convívio com os colegas de trabalho. Por isso, o desenvolvimento de suas atividades dependerá da sua adequação ao cargo e ao ambiente de trabalho. Ele deverá ser visto também pelas contribuições que poderá dar à organização no longo prazo, com a possibilidade de ser um profissional que interfere, que aprimora os processos organizacionais e com a possibilidade de ser um diferencial competitivo.

## Atividade 2



Carlos Cunha fez um pedido de pessoal ao Departamento de Recursos Humanos. Após realizar todas as etapas referentes aos processos de recrutamento e seleção, o Departamento de Recursos Humanos está encaminhando três candidatos para que ele possa fazer a escolha final. Por que o Departamento de Recursos Humanos deixou a responsabilidade de selecionar o ocupante do cargo para Carlos Cunha?

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O Departamento de Recursos Humanos deixou a responsabilidade da seleção final para Carlos Cunha para que ele possa identificar o candidato que mais se adeque ao perfil das pessoas que trabalham no departamento.*

## MODELOS DE COLOCAÇÃO, SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CANDIDATOS

Você viu até aqui que, para realizar uma seleção, você fará uma comparação e terá de fazer com que o órgão requisitante tome uma decisão. Entretanto, esses processos são restringidos pela quantidade de candidatos. A utilização de um modelo será direcionada pelo tipo de tratamento que se quer dar a cada candidato. A quantidade de candidatos atendidos no processo de seleção e o número de etapas também influenciam os modelos utilizados, como você pode observar a seguir:

**Modelo de colocação:** só existe um candidato para ocupar a vaga em questão. Não haverá a comparação com outros candidatos. Ele será imediatamente selecionado para ocupar o cargo vago. Nessa situação, a organização não tem a opção da escolha. Se o candidato selecionado não tiver todas as qualificações para o cargo, a organização terá de investir na sua qualificação e no seu treinamento, acarretando novos custos.

**Modelo de seleção:** existem vários candidatos para ocupar uma vaga. Nesse tipo de situação, cabe ao processo de seleção observar cada candidato e rejeitar aqueles que não atendam às exigências do cargo. No final, apenas um candidato será selecionado para ocupar a vaga.

**Modelo de classificação:** neste modelo, existem vários candidatos para ocupar várias vagas. O Departamento de Recursos Humanos deverá comparar cada candidato com as exigências dos vários cargos, ou seja, primeiro as características dos candidatos serão comparadas com as exigências de um cargo. Se ele não for selecionado para esse cargo, será comparado com as exigências de outro cargo, e assim sucessivamente,

até ser selecionado ou dispensado de vez. Algumas organizações pedem que os candidatos coloquem em ordem de preferência os cargos que gostariam de ocupar, e o processo de classificação será desenvolvido nessa ordem.

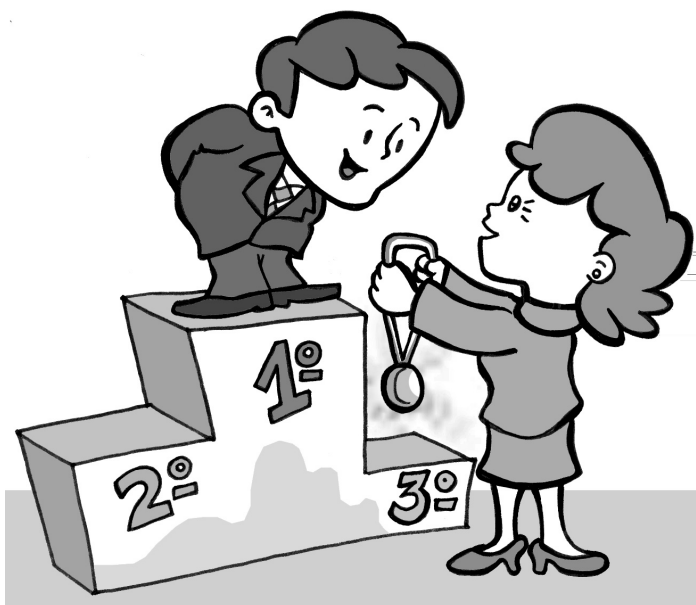
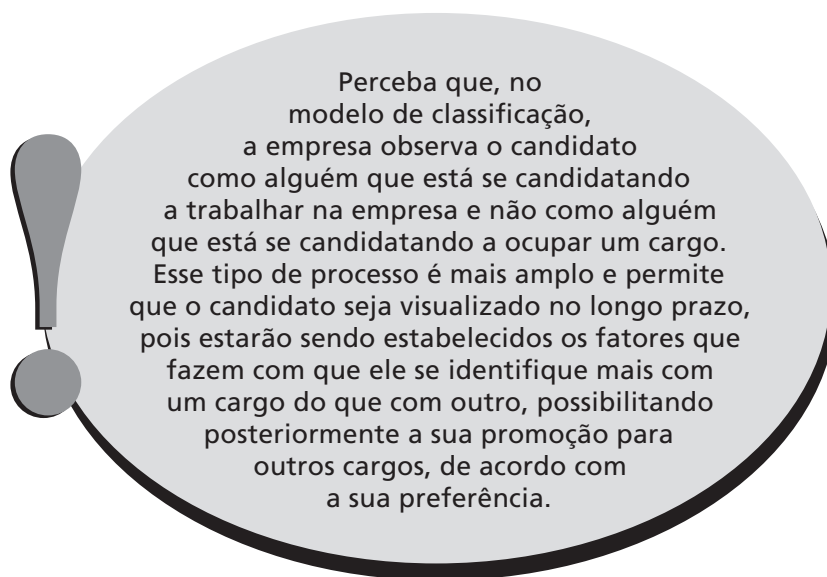


Figura 6.4: Seleção como um modelo de colocação.

### Atividade 3

Andreza Rodrigues participou de um processo de seleção. Ela recebeu um formulário no qual deveria enumerar, de acordo com a sua preferência, os cargos de assistente administrativo, de atendente de telemarketing e de auxiliar de departamento financeiro. Ela não entendeu por que isso aconteceu, uma vez que foi participar de um processo para ocupar o cargo de assistente administrativo. Explique por que isso aconteceu com Andreza Rodrigues.

---



---



---



---



---

#### Resposta Comentada

*Isso aconteceu porque Andreza Rodrigues participou de um processo de seleção que utilizou o modelo de classificação. Esse modelo tem a finalidade de aproveitar o mesmo processo seletivo para ocupar vários cargos vagos. Uma vez estabelecidas as preferências de Andreza Rodrigues, o Departamento de Recursos Humanos poderá aproveitá-la em outros cargos, caso ela não seja selecionada para ocupar a vaga de assistente administrativo.*

### IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Veja que o estabelecimento das características pessoais facilita a adaptação do selecionado ao cargo vago porque o processo de seleção poderá ser realizado para identificar essas características nos candidatos recrutados. Você pode perceber que é mais fácil identificar características em cargos existentes, pois é fácil visualizar a interação do indivíduo com as atividades desenvolvidas. Entretanto, quando o cargo está sendo criado, estas características são mais difíceis de serem identificadas porque ainda não foram vistas na prática e terão de ser imaginadas. Você poderá identificar as características pessoais observando três aspectos:

Execução da tarefa: São as características relacionadas com o seu desempenho no cargo, ou seja, aquelas que estão relacionadas com a atenção necessária nas atividades, com a inteligência em geral, com as aptidões numéricas, verbais etc.

Interdependência com outras tarefas: o ocupante do cargo deverá visualizar as formas de integração de suas tarefas com as tarefas de outros cargos. Para isso, ele precisa ter uma visão geral e integrada do processo.

Interdependência com outras pessoas: a habilidade interpessoal é a principal característica que deverá ser identificada, e ela será fundamentada na apresentação da capacidade de liderança, no controle emocional, na facilidade de comunicação etc.

Ao identificar as características individuais, você estará facilitando a interação do indivíduo com o cargo. Entretanto, ainda é necessário que você identifique as informações sobre o cargo para que o diagnóstico fique completo.

## **INFORMAÇÕES SOBRE O CARGO**

Além das características relacionadas ao ocupante do cargo, é importante que você identifique as características do cargo em si. Você pode utilizar diversas fontes para colher informações sobre o cargo, e as mais utilizadas são as relacionadas a seguir:

Descrição e análise de cargos: é o levantamento das atividades desenvolvidas no cargo e as características que o ocupante deverá ter para desenvolvê-las. Normalmente é realizada pelo Departamento de Recursos Humanos e serve de suporte para as diversas metodologias utilizadas por esse departamento.

Incidentes críticos: estão relacionados com a anotação dos comportamentos do ocupante do cargo que excedem os limites normais. A partir daí, você terá uma relação de comportamentos considerados desejáveis para o cargo e de comportamentos considerados indesejáveis. Perceba que quem está dizendo que são desejáveis ou indesejáveis são os gerentes de cada departamento, que podem exprimir sentimentos pessoais e mascarar a realidade.

Requisição de pessoal: é o passo inicial para o processo seletivo. Como já visto anteriormente, a ficha de pedido de pessoal contém as informações básicas relacionadas ao cargo e ao ocupante. Ela pode ser elaborada com base nos dados fornecidos pela análise e descrição de cargos, ou então na observação direta do responsável pelo pedido. Se ela for bem elaborada, você terá um instrumento que pode eliminar as

etapas de coleta de informações relacionadas ao ocupante e das relacionadas ao cargo no processo de recrutamento e no processo de seleção.

Análise do cargo no mercado – é a busca de informações sobre o cargo em cargos já estruturados no mercado de trabalho. A organização aproveita os dados já coletados por outras organizações e faz um **BENCHMARKING**. Este tipo de coleta é utilizado normalmente para cargos novos, que não possuem referenciais estruturados dentro da organização.

Hipótese de trabalho – se não houver a possibilidade de utilizar as outras fontes para coletar informações sobre o cargo, o Departamento de Recursos Humanos pode elaborar uma relação de características e tarefas necessárias para o desempenho das atividades no novo cargo.

#### **BENCHMARKING**

Processo de adoção e/ou aperfeiçoamento das melhores práticas desenvolvidas por outras empresas em determinada atividade.



**Figura 6.5:** Coleta de informações por meio da hipótese de trabalho.

Quanto mais detalhadas forem as informações sobre um cargo e seu ocupante, maiores serão as chances de encontrar um candidato que satisfaça os requisitos para ocupar o cargo. A partir da coleta dessas informações, o Departamento de Recursos Humanos tem condições de iniciar a estruturação das etapas que adotará no processo de seleção.

## Atividade Final



A empresa Reciclagem e Modelagem Ltda. desenvolve um processo de beneficiamento de produtos reciclados, principalmente papel, vidro e plástico, transformando-os em produtos de artesanato que são comercializados nas cidades turísticas do Estado do Rio de Janeiro como Búzios, Angra dos Reis, Petrópolis e Penedo. O processo de produção consiste no recebimento do material que será reciclado, na limpeza do material reciclado, na reciclagem do material bruto e sua transformação em produtos artesanais.

O proprietário da empresa está muito preocupado porque terá de fazer uma cirurgia e se ausentar por um período de um mês. Para piorar a situação, o seu supervisor de produção foi demitido porque não estava conseguindo se relacionar adequadamente com os funcionários, por ser autoritário e por achar que “os artistas”, como ela chamava os artesãos, estavam sendo muito bem tratados pela empresa. Além disso, ele era constantemente confrontado pelos operários porque desconhecía as rotinas do processo de reciclagem. Seu chefe pedia que ele fizesse um curso superior de Administração porque ele não se preocupava com os prazos e acreditava que os outros sempre podiam esperar, mostrando ter uma visão reduzida da empresa. Mas ele se recusava enfaticamente, dizendo que já era administrador pela prática.

Sabendo que o proprietário tinha pressa para a contratação, o Departamento de Recursos Humanos divulgou um anúncio nos principais jornais de circulação no estado do Rio de Janeiro recrutando candidatos para o cargo de supervisor de produção. Não foram disponibilizadas no anúncio informações que pudessem ser utilizadas pelo processo de seleção e a requisição de pessoal foi verbal.

Você é o responsável pela seleção e deverá relacionar as características pessoais que o novo ocupante do cargo de supervisor de produção deve ter para garantir a seleção do mais adequado. Não se esqueça de identificar uma fonte para colher as informações para a seleção.

---



---



---



---



---

### Comentário

*A fonte de informações que você deverá utilizar é a dos incidentes críticos, pois, como foi informado no caso, ocorreram diversas situações desagradáveis que deverão ser evitadas pelo novo ocupante. Com base nessa fonte, você pode identificar as seguintes características que o novo profissional deverá possuir: habilidade interpessoal para saber se relacionar com as pessoas e saber respeitar as suas diferenças. Experiência no processo de reciclagem para compreender o processo e poder se relacionar adequadamente com os operários. Ter curso superior em Administração para compreender todo o funcionamento da empresa e poder integrar o processo de produção com a estratégia organizacional.*



O processo de seleção é a continuidade do processo de recrutamento e tem como objetivo escolher, dentre os candidatos recrutados, aqueles que mais se identificam com as exigências do cargo em questão. O processo de seleção desenvolverá suas atividades em cima de duas informações básicas contidas no pedido de pessoal. A primeira está relacionada com atividades que serão desenvolvidas no cargo e a segunda está relacionada com os requisitos que o candidato deverá possuir para executar essas atividades. A técnica de seleção deverá ser adequada às características e à quantidade dos candidatos recrutados. O processo de seleção deverá seguir dois caminhos complementares, sendo o primeiro a comparação das características dos candidatos recrutados com as exigências do cargo e o segundo um processo de decisão e escolha desenvolvido pelo órgão requisitante. Nesse sentido, o processo de seleção é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*.

O Departamento de Recursos Humanos deverá estabelecer o tipo de tratamento que dará a cada candidato e poderá utilizar o modelo de colocação, o modelo de seleção ou o modelo de classificação. Em seguida, deverão ser identificadas as características pessoais que poderão ser encontradas na execução da tarefa, na interdependência com outras tarefas e na interdependência com outras pessoas.

Para que o diagnóstico fique completo, é necessário que sejam identificadas as informações sobre o cargo que podem ser coletadas por meio da descrição e análise de cargos, dos incidentes críticos, da requisição de pessoal, da análise do cargo no mercado e por meio da hipótese de trabalho. Quanto mais detalhadas forem as informações sobre um cargo e seu ocupante, maiores serão as chances de encontrar um candidato que satisfaça seus requisitos.



Que tal assistir a um filme para descontrair? A nossa sugestão para a aula de hoje é o filme *Vida de inseto*, da Pixar. O filme é um desenho animado que aborda as relações sociais desenvolvidas em um formigueiro que é explorado por gafanhotos. Cansada de tanta submissão, Flik, uma das formiguinhas, resolve selecionar soldados competentes para salvar o formigueiro e sai numa viagem para recrutá-los. Na verdade, os insetos selecionados por Flik demonstram ser artistas rebeldes de um circo de pulgas. Veja que um processo de recrutamento mal feito dificulta a seleção e que uma seleção mal feita requer todo o empenho do líder para que o selecionado se sinta integrante do grupo e que tenha vontade de colaborar.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você verá as diferentes técnicas de seleção e como elas poderão ser desenvolvidas para que se identifique o candidato mais adequado para ocupar o cargo. Nos encontraremos lá!

## Técnicas de seleção

### Metas da aula

Apresentar as técnicas do processo de seleção de pessoal;  
destacar os principais pontos de cada técnica.

## objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 reconhecer que o processo seletivo é desenvolvido em várias etapas;
- 2 estabelecer diferenças entre os tipos de construção do processo de entrevista;
- 3 estabelecer correlações entre os testes psicológicos, de personalidade e de simulação;
- 4 identificar diferenças entre cada etapa do processo seletivo.

### Pré-requisitos

Alguns pontos desta aula estarão relacionados aos assuntos estudados na Aula 6. Se você tiver dificuldades para lembrá-los, volte até ela e releia seu conteúdo.

## INTRODUÇÃO

Você viu na aula passada que o processo de seleção é a continuidade do processo de recrutamento e tem como objetivo identificar, dentre os candidatos recrutados, aqueles que mais se identificam com as exigências do cargo em questão. Viu também os caminhos que deverão ser seguidos, o tipo de tratamento dedicado a cada funcionário e as principais fontes do processo de seleção. Na aula de hoje, você verá as técnicas que podem ser utilizadas no processo de seleção e aprenderá a estruturá-lo. Você verá que a determinação das técnicas de seleção é o passo seguinte à coleta de informações vistas na Aula 6 e verá que a opção por técnicas adequadas, utilizadas no processo seletivo, favorece a comparação e a escolha dos candidatos.

## DEFINIÇÃO

Perceba que a partir dos dados coletados sobre o cargo e sobre o seu ocupante serão aplicadas as técnicas de seleção que permitam conhecer, comparar e escolher os candidatos que se destacam. Na verdade, as técnicas possibilitam uma observação detalhada do comportamento dos candidatos. Elas deverão ser rápidas para que as etapas sejam contínuas. Quando um processo seletivo demora muito, poderá haver um desencadeamento das etapas do processo seletivo, com a criação de um espaço muito grande entre uma etapa e outra. A demora no processamento e na avaliação de cada etapa poderá provocar um desânimo nos candidatos, que podem se candidatar a cargos em outras empresas e abandonar o processo, por isso, a técnica utilizada deverá dar uma resposta rápida às necessidades da organização. Veja que uma técnica confiável satisfaz os candidatos ao perceberem que mesmo sendo dispensados, foi selecionado aquele que realmente se adequava melhor ao cargo. Quando isso não acontece, ou seja, quando são selecionados os candidatos que foram indicados por alguma pessoa influente, começam a surgir boatos; os candidatos começam a ter a sensação de que foram enganados e que os esforços destinados à seleção foram em vão. Para que a eficácia das técnicas utilizadas seja confirmada, é importante que após a contratação do novo funcionário seja verificado se o mesmo está tendo um bom desempenho no cargo. Em caso afirmativo, confirma-se a eficácia da técnica e ela pode continuar sendo utilizada. Em caso contrário, se o funcionário não está conseguindo se adaptar ao cargo e ao grupo de trabalho significa que a técnica de seleção falhou em algum aspecto.

Perceba que nem sempre uma dificuldade de adaptação está relacionada com a falha no processo seletivo. Os instrumentos de aplicação do processo de seleção são as pessoas, que são complexas e imprevisíveis. Uma dificuldade de adaptação poderá estar relacionada a fatores pessoais e não ter nada a ver com as técnicas utilizadas no processo seletivo.



Figura 7.1: A escolha do candidato errado interfere no clima organizacional da empresa.

## Atividade 1

Faça um trabalho de pesquisa com pelo menos três pessoas que já participaram de processos seletivos. Descreva, a seguir, o número de etapas de que cada pessoa entrevistada por você participou e como essas etapas foram desenvolvidas.




---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Você vai encontrar respostas diferenciadas, de acordo com o cargo pretendido por cada entrevistado. Entretanto, você poderá encontrar processos compostos pelo envio do currículo e entrevista. Poderá encontrar também processos que serão compostos pelo envio do currículo; em seguida, uma prova escrita de conhecimentos gerais e específicos; logo após, por uma dinâmica de grupo; depois, testes psicológicos; e, por último, uma entrevista.*

## O PROCESSO DE SELEÇÃO

Você poderá utilizar somente uma técnica de seleção ou poderá misturá-las. Normalmente, para cargos simples são utilizadas em torno de três técnicas diferentes de seleção, já para cargos mais complexos, utiliza-se uma quantidade maior de técnicas diferenciadas. Observe que as etapas dependerão das exigências do cargo e do número de profissionais recrutados. Uma grande quantidade de candidatos impõe à organização a elaboração de um processo seletivo com várias etapas. Cada etapa elimina vários candidatos até se chegar à etapa final que normalmente possui de três a cinco candidatos para a seleção. Veja a seguir as principais técnicas utilizadas nos processos de seleção.

## ENTREVISTA

É a técnica mais utilizada nos processos seletivos. Perceba que ela pode ser utilizada nos inúmeros processos desenvolvidos na Administração de Recursos Humanos. No processo de seleção, consiste em uma reunião entre entrevistador e entrevistado sobre temas específicos que permitam ao entrevistador conhecer um pouco mais o candidato. Por meio da entrevista, você pode coletar informações sobre a vida pessoal do candidato, suas experiências profissionais, suas áreas de preferências, suas qualificações, enfim, coletar informações que lhe ajudem a estabelecer o perfil do entrevistado. De todas as técnicas utilizadas em um processo seletivo, a entrevista, na maioria dos casos, acaba representando um peso maior para a decisão final. O processo de entrevista para a seleção dos candidatos pode apresentar inúmeras vantagens como: o contato face a

face, que permite a conferência e a comparação das informações contidas no currículo, além de responder às dúvidas do entrevistado. É um processo que permite também a sua correção durante o seu desenvolvimento etc. Se houver alguma dificuldade de compreensão, por parte dos candidatos, o entrevistador pode modificar o processo, adaptando-o conforme o perfil dos entrevistados.

Ao elaborar e aplicar uma entrevista, fique atento aos fatores que podem influenciá-la negativamente. Você pode esquecer de determinados pontos importantes para estabelecer o perfil do candidato. Pode haver, durante a entrevista, a presença de ruídos que tiram a atenção do entrevistado ou, até mesmo, a sua atenção acerca do conteúdo da entrevista. Enfim, podem acontecer diversas situações que influenciam os processos de comunicação. A entrevista pode apresentar algumas desvantagens como análises pessoais, que podem se diferenciar quando feitas por entrevistadores diferentes; também é difícil uma comparação entre candidatos diferentes, mesmo quando a entrevista foi conduzida sempre pelo mesmo entrevistador. O candidato, normalmente, apresenta nervosismo nas entrevistas de seleção e não deixa transparecer todo o seu potencial. Você deve estar preparado e de preferência, treinado, para conduzir uma entrevista porque senão pode comprometer a seleção com a perda de informações significativas.

Para minimizar a ocorrência desses problemas, o Departamento de Recursos Humanos terá de criar condições favoráveis ao processo de entrevista como você pode ver a seguir:

- Construção do processo de entrevista

A construção do processo de entrevista pode variar de acordo com as intenções do entrevistador. Ela pode ser um processo livre ou pode ser estruturada para ter um direcionamento que proporcione a coleta de informações relevantes para a construção do perfil do entrevistado. Você poderá identificar quatro tipos diferentes para a construção do processo de entrevista como veremos a seguir:



Figura 7.2: O processo de entrevista.

### 1. Entrevista totalmente padronizada

Existe a elaboração de um roteiro preestabelecido de perguntas fechadas, isto é, perguntas com respostas fechadas como verdadeiro ou falso, sim ou não, bom, médio, razoável ou ruim etc. Nesse tipo de entrevista, o entrevistado responde apenas o que lhe foi perguntado. Isso pode ser positivo porque já foi estabelecido um roteiro prévio e esse roteiro será rigorosamente seguido, tornando a entrevista rápida, com respostas que realmente importam e que oferecem facilidade na interpretação das informações. Entretanto, podem dispensar respostas que podem ser relevantes. Já em um processo que não existe esse tipo de condução, o entrevistado pode responder a questões abertas, que demoram mais para serem interpretadas, mas pode haver a perda de foco da entrevista, seguindo por caminhos que não contribuirão para a construção do perfil do entrevistado. A entrevista totalmente padronizada não é flexível, é limitada, e exige pouca preparação do entrevistador.

### 2. Entrevista padronizada apenas nas perguntas

Possui perguntas elaboradas que devem ser seguidas, entretanto, as respostas são livres. Apesar da interpretação das respostas ser mais demorada e mais complexa do que nas entrevistas de respostas fechadas em múltiplas escolhas, esse processo tem muito a colaborar para a construção do perfil do entrevistado. O entrevistador terá um **CHECK-LIST** e o entrevistado poderá fornecer todas as respostas que achar necessárias. Na verdade, esse tipo de entrevista é padronizado para o entrevistador e livre para o entrevistado, possibilitando que este ultrapasse suas limitações.

#### **CHECK-LIST**

É um roteiro de itens que deverão ser abordados como uma espécie de lembrete e de condução da entrevista. Após a finalização de cada item do roteiro, você deverá riscá-lo e passar para o ponto seguinte.

### 3. Entrevista diretiva

É a construção de um roteiro de perguntas que podem ser feitas ao entrevistado de acordo com a necessidade do entrevistador e, normalmente, as respostas são preestabelecidas em questões fechadas. Na verdade, o entrevistador tem autonomia para elaborar a pergunta e dará múltiplas escolhas, em questões fechadas, para o entrevistado. Para não prejudicar o entendimento da pergunta, o entrevistador deverá ter um raciocínio lógico na elaboração das questões. Requer um preparo maior do entrevistador.



#### 4. Entrevista não-diretiva

Não tem um roteiro preestabelecido nem preparação de questões e respostas, pode receber o nome de pesquisa informal, exploratória ou não-estruturada. Ela é utilizada para que o entrevistador possa conhecer de forma mais descontraída o entrevistado e se desenvolve de acordo com os assuntos que vão surgindo na hora da entrevista. O entrevistador corre o risco de deixar de fora assuntos considerados importantes para a construção do perfil do entrevistado, além de oferecer uma dificuldade maior na comparação de um candidato com o outro.

- Treinamento dos entrevistadores

É importante para o sucesso do processo de entrevista. Se o entrevistador não for preparado, ele pode perder informações relevantes que poderão enfraquecer a construção do perfil do entrevistado. Quando treinados, os entrevistadores não deixam que suas impressões pessoais interfiram tanto no processo e se concentram mais em coletar informações relevantes.

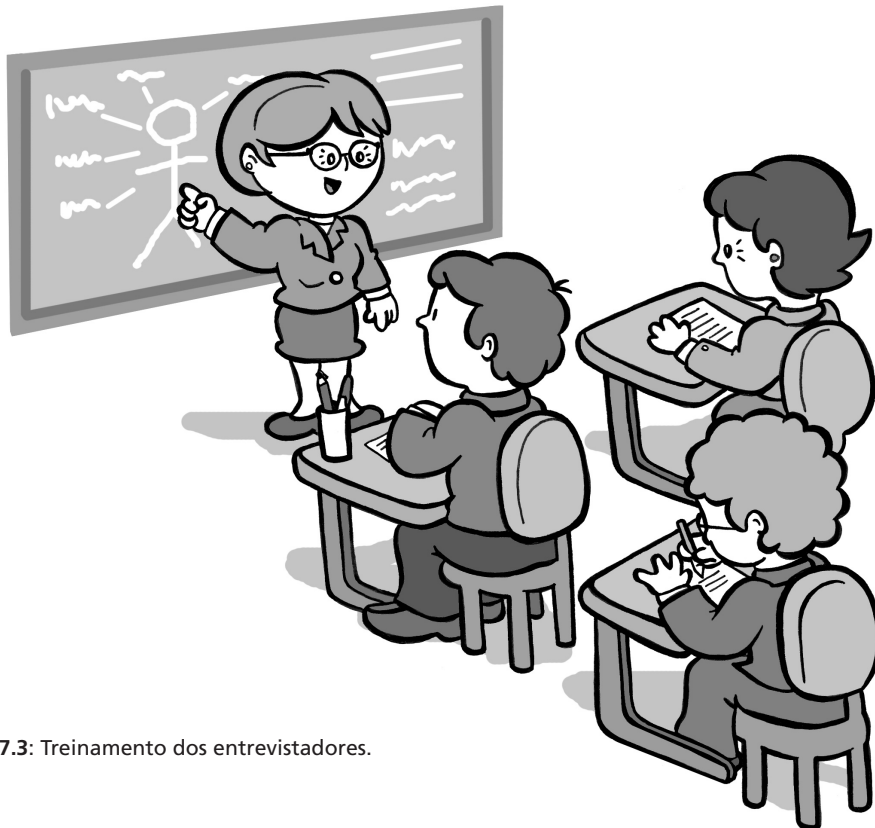


Figura 7.3: Treinamento dos entrevistadores.

## Atividade 2



Correlacione as frases da segunda coluna de acordo com os tipos de entrevistas listados na primeira coluna:

- (a) Entrevista totalmente padronizada
- (b) Entrevista padronizada apenas nas perguntas
- (c) Entrevista diretiva
- (d) Entrevista não-diretiva

( ) A senhora Tereza de Jesus participou de uma entrevista e percebeu que, antes de cada pergunta, o entrevistador lia um papel e, em seguida, lhe fazia perguntas que não eram padronizadas, dando-lhe apenas opções de respostas fechadas como concordo ou não concordo, sim ou não. Infelizmente a senhora Tereza de Jesus não pôde lhe dizer tudo que imaginava sobre cada resposta;

( ) Billy Silva se candidatou ao cargo de gerente de produção e foi convidado para uma entrevista de seleção. Billy Silva percebeu que o seu entrevistador seguia um roteiro de perguntas e lhe dava a possibilidade de responder tudo o que ele achava sobre a pergunta. Billy ficou satisfeito por acreditar que falou tudo o que podia sobre os temas perguntados;

( ) Márcio Cardoso trabalha em uma empresa de aviação e participou de um recrutamento interno para o cargo de operador de telemarketing. Márcio acaba de chegar da entrevista de seleção e está satisfeito porque estava muito nervoso, porém durante a entrevista percebeu que o processo foi apenas uma conversa. Então, mais descontraído, Márcio falou de temas diversos com o seu entrevistador;

( ) Rita Cruz está muito ansiosa porque ainda não recebeu o resultado da entrevista de seleção que fez na semana passada. Rita disse que o entrevistador lia várias perguntas e ela tinha de responder apenas sim ou não, verdadeiro ou falso, concordo ou discordo. Por isso, Rita não sabe se respondeu corretamente às perguntas.

### Resposta Comentada

*(c) A entrevista diretiva é a construção de um roteiro de perguntas que podem ser feitas ao entrevistado de acordo com a necessidade do entrevistador e, normalmente, as respostas são preestabelecidas em questões fechadas.*

*(b) A entrevista padronizada apenas nas perguntas tem como característica a utilização de um roteiro, com perguntas preestabelecidas, que deverá ser seguido. As respostas poderão ser dadas de acordo com o entendimento e a capacidade de cada entrevistado.*

*(d) A entrevista não-diretiva não tem um roteiro preestabelecido para as perguntas e as respostas são livres, podendo o entrevistado falar o que quiser.*

*(a) A entrevista totalmente padronizada é aquela em que o entrevistador utilizará perguntas prontas, já estruturadas anteriormente, e dará opções reduzidas de respostas ao entrevistado.*

Para que a condução do processo de entrevista seja desenvolvida de uma forma adequada você terá de implantar os seguintes itens:

- planejamento da entrevista – a elaboração da seqüência deverá ser estabelecida com base nas informações coletadas sobre as características dos candidatos e das informações sobre o cargo. A partir daí, você deverá estabelecer as questões que poderão fornecer subsídios para verificar se o candidato possui as exigências necessárias para ocupar o cargo. Se o entrevistador não conhecer previamente as informações sobre o cargo e sobre o seu ocupante, ele corre o risco de conduzir a entrevista por um caminho que não colabore para a construção do perfil do entrevistado;

- clima adequado – a preparação do ambiente da entrevista de modo que seja calmo, silencioso, agradável e o estabelecimento de um tempo adequado para que você possa aplicar a entrevista evitam que os ruídos e as interferências comprometam a mesma, e faz com que o candidato se sinta mais à vontade para responder às questões levantadas;

- questões relevantes – identifique antecipadamente as questões que são relevantes e que não podem deixar de ser feitas. Isso fará com que você tenha essas informações no momento em que precisar e facilitará a comparação de um candidato com o outro;

- observação e avaliação – o entrevistador não pode deixar de coletar informações e confirmar as qualificações e experiências relacionadas no currículo do candidato. Além disso, deverá observar suas características comportamentais e compará-las com os requisitos do cargo;

- evitar a discriminação – o entrevistador não pode deixar que surjam temas relacionados com discriminações e que direcionem a comportamentos preconceituosos. Deverá observar atentamente se o candidato segue por esse caminho em suas respostas, pois isso poderá indicar problemas futuros para a organização se ele for contratado;

- não deixe perguntas sem respostas – procure esclarecer todas as dúvidas que podem surgir no momento da entrevista. Não se prolongue muito nas explicações para que você não perca tempo com assuntos secundários, mas não deixe as perguntas sem respostas;

- anotar informações ao término da entrevista. Aproveite o momento imediatamente após o término da entrevista para anotar as suas impressões sobre o candidato. Esse é o momento mais oportuno, porque as informações são recentes e são de fácil lembrança; se você



**Figura 7.4:** Anotação de informações ao término da entrevista.

deixar para anotá-las posteriormente, poderá esquecer pontos importantes e comprometer o desempenho do entrevistado.

## PROVAS DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADES

São utilizadas para descobrir o nível de conhecimento do candidato sobre questões de conhecimentos gerais e questões de conhecimentos específicos necessários ao desenvolvimento das atividades na empresa. Existe uma variedade de provas de conhecimentos ou de capacidades e as mais conhecidas são as que você verá a seguir:

### 1. Relacionadas à forma de aplicação

- Provas orais – são aquelas em que as perguntas e respostas são faladas.
- Provas escritas – o candidato pode receber um tema que terá de desenvolver em forma de redação ou poderá responder por escrito às questões apresentadas também por escrito, que podem conter perguntas abertas ou fechadas.
- Provas de realização – o candidato terá de desempenhar alguma atividade desenvolvida no cargo para mostrar a sua aptidão, o seu conhecimento e domínio sobre a mesma.

### 2. Relacionadas à sua abrangência

- Gerais – contêm temas abrangendo assuntos diversificados de atualidade e de cultura geral.
- Específicas – contêm questões que são utilizadas para avaliar os conhecimentos necessários ao desenvolvimento das atividades. Esses conhecimentos estão relacionados a qualificação profissional.

### 3. Relacionadas à sua estruturação

- Provas tradicionais – exigem respostas longas do candidato e contêm um número menor de questões. A sua avaliação é subjetiva e requer um tempo maior do que o utilizado para a análise das outras avaliações. Têm de ser corrigidas por um especialista no assunto devido ao seu direcionamento.
- Provas objetivas – são construídas com questões que contêm respostas conduzidas. O candidato não pode responder de forma diferente às opções apresentadas. Normalmente podem ser estruturadas sob as seguintes formas:

a. alternativa simples – também conhecida pelo nome de teste dicotômico e apresenta duas opções: sim ou não, certos ou errados etc. Neste tipo de teste, o candidato tem 50% de chances de erros ou acertos;

b. múltipla escolha – são questões que possuem mais de duas alternativas, variando normalmente até cinco alternativas de respostas. Neste caso, as probabilidades de erros ou acertos são menores porque são distribuídas por vários itens;

c. preenchimento de lacunas – é quando o candidato tem de completar os espaços em branco para que uma frase tenha sentido;

d. ordenação ou conjugação de pares – normalmente colocam-se numa coluna frases aleatórias e na outra coluna, palavras que definem as frases anteriores; cabe ao candidato colocar uma ao lado da outra;

e. escala de concordância e de discordância – é apresentada uma frase ao candidato e ele terá variações de respostas que irão do “concordo” até ao “discordo”;

f. escala de importância – é apresentada uma frase ao candidato e ele terá de atribuir a essa frase uma resposta que esteja entre as alternativas relacionadas à variação da importância que vai do muito importante até ao pouco importante;

g. escala de avaliação – é apresentada uma frase ao candidato e ele terá de escolher, dentre as alternativas apresentadas, aquela que é mais adequada à frase. As alternativas apresentadas variam do excelente ao sofrível.



Figura 7.5: Provas objetivas com questões de escala de avaliação.

**ASPECTOS  
INATOS**

São aqueles que  
nascem com o  
indivíduo.

## Testes psicológicos

São utilizados para identificar aptidões relacionadas a predisposição que o candidato tem para desenvolver determinadas tarefas. As aptidões estão relacionadas aos **ASPECTOS INATOS**. Normalmente são avaliadas por meio da comparação das exigências do cargo com as características apresentadas pelo candidato. Quando a aptidão é desenvolvida pela execução da tarefa ou do treinamento sistemático da atividade, transforma-se em capacidade. Os testes psicológicos também são utilizados para identificar essas capacidades apresentadas pelos candidatos. A aptidão está relacionada com a habilidade para realizar determinada atividade e é avaliada por meio do rendimento do trabalho. A identificação das capacidades individuais mostra se o candidato tem condições imediatas de assumir o cargo.

Os testes psicológicos apresentam inúmeras características que se diferenciam dos outros testes e que lhes atribuem a sua importância para o processo seletivo como:

- preditor – é a capacidade que o teste tem de oferecer informações sobre o estado atual e futuro do candidato;
- validade – consegue medir exatamente determinado comportamento humano relacionado diretamente ao desempenho no cargo;
- precisão – se o teste for aplicado várias vezes para a mesma pessoa, as respostas serão semelhantes, permitindo a estruturação do perfil do candidato.

Perceba que cada cargo requer uma aptidão e uma capacidade diferentes para o candidato. Por isso são desenvolvidos vários testes psicológicos, cada um direcionado para um cargo específico. A identificação prévia das aptidões e das capacidades do funcionário ao desenvolver as atividades do cargo permite que a elaboração dos testes psicológicos seja direcionada para identificá-las. A aplicação de um teste de personalidade e a sua análise exigem a presença de um psicólogo.

## Testes de personalidade

Estão relacionados com a identificação do caráter e do temperamento do candidato que o diferencia dos demais candidatos. Assim como nos testes psicológicos, a aplicação dos testes de personalidade exige também a presença de um profissional formado em Psicologia para o acompanhamento do processo e a análise dos resultados.

## Técnica de simulação

É um processo de avaliação em grupo, mais conhecida como dinâmica de grupo. Essa técnica consiste na utilização da dramatização, ou seja, é pedido aos candidatos que desempenhem ou que façam um trabalho em conjunto. O avaliador observa, ao mesmo tempo, o comportamento individual dos vários candidatos e como eles se relacionam em grupo. Normalmente, nesse tipo de atividade os candidatos encontram-se mais descontraídos e apresentam um comportamento mais parecido com o do seu dia-a-dia, diferente da entrevista em que o candidato se apresenta muito mais nervoso. Cada comportamento esperado estará relacionado às exigências do cargo em questão. São utilizadas geralmente para a seleção de candidatos a cargos que requerem habilidade interpessoal. Tal qual os testes de personalidade, para a aplicação e análise das técnicas de simulação também é necessária a presença de um psicólogo.

Não se esqueça de que os exames médicos que confirmem a capacidade física para o desenvolvimento do trabalho também fazem parte do processo de seleção.

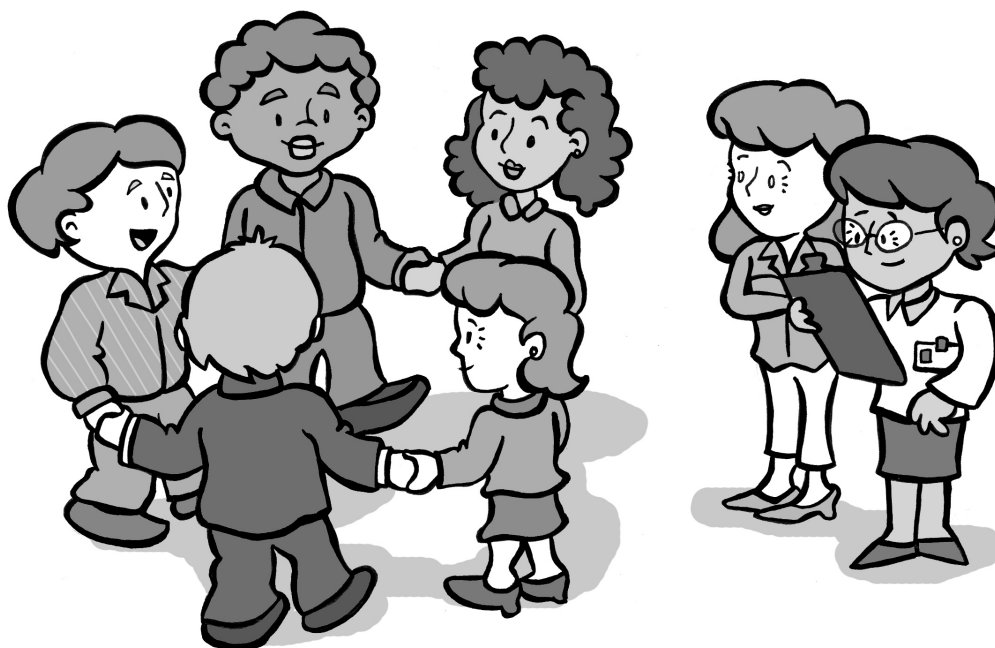


Figura 7.6: A dinâmica de grupo como técnica de seleção.

## Atividade 3

Você acabou de ver os testes psicológicos, os de personalidade e as técnicas de simulação. Observe cada um e diga o que eles têm em comum.



### Resposta Comentada

*Todos eles requerem a presença de um psicólogo na aplicação e na análise dos resultados. Na verdade, eles coletarão informações que não são identificadas claramente por um profissional que não entende de psicologia.*

## AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA SELEÇÃO DE PESSOAS

Após a elaboração e desenvolvimento do processo de seleção você terá de verificar os seus resultados, ou seja, não adianta elaborar um processo com etapas diferenciadas se essas etapas não estão conseguindo selecionar os candidatos mais adequados. É importante que você faça o controle para evitar os desvios e os erros no processo de seleção. Você deverá identificar se o candidato selecionado está se adequando ao cargo e se ele está satisfeito na empresa; deverá identificar quanto tempo ele levou para se integrar às novas funções; se existe uma rotatividade reduzida dentro da empresa etc. Esses são fatores que indicam se um funcionário está adaptado ou não à organização e ao cargo. Os candidatos que foram selecionados e tiveram suas características comparadas às exigências do cargo provavelmente se sentirão melhor dentro da organização do que aqueles que não passaram pelo mesmo processo.



## Atividade Final

O senhor Matheus Pereira montou um processo de seleção que terá as seguintes etapas: primeiro ele recebe os candidatos ao cargo e aplica uma prova que contém temas relacionados à atualidade e temas relacionados às atividades desenvolvidas no cargo. Em uma segunda etapa, o candidato é submetido a alguns testes que permitem identificar as suas aptidões e as suas capacidades. Na terceira etapa, são desenvolvidas brincadeiras que estão relacionadas à construção de um abrigo na Lua. Os candidatos devem montar vários grupos e cada grupo estabelece os itens que levarão para sobreviver no abrigo. Na quarta etapa, os candidatos fazem testes para identificar itens relacionados ao seu caráter e ao seu temperamento. Na quinta etapa, os candidatos respondem verbalmente às perguntas estruturadas antecipadamente e as respostas serão dadas por meio da escolha limitada de duas alternativas disponíveis para cada questão. Na etapa final, os três últimos candidatos se encontram com o chefe do departamento requisitante, que conversa com cada um separadamente. A conversa não segue nenhum roteiro preestabelecido para perguntas ou respostas.

Ajude o senhor Mateus a conhecer melhor o seu processo seletivo e coloque ao lado de cada etapa o nome dos processos desenvolvidos.

- 1ª etapa - \_\_\_\_\_  
2ª etapa - \_\_\_\_\_  
3ª etapa - \_\_\_\_\_  
4ª etapa - \_\_\_\_\_  
5ª etapa - \_\_\_\_\_  
etapa final - \_\_\_\_\_

### Resposta Comentada

1ª etapa – prova escrita de conhecimentos gerais e específicos, que abordam conhecimentos diversos sobre atualidades e conhecimentos sobre as atividades desenvolvidas no cargo;

2ª etapa – testes psicológicos que identificam as aptidões e as capacidades dos candidatos;

3ª etapa – técnica de simulação ou de dinâmica de grupo, que consiste na simulação de situações desenvolvidas em grupos e permite a descontração do candidato e a identificação do seu perfil de uma maneira mais próxima ao do seu dia-a-dia;

4ª etapa – testes de personalidade para verificar se o caráter e o temperamento do candidato atendem às exigências do cargo;

5ª etapa – entrevista totalmente padronizada com perguntas e respostas pre-estabelecidas;

etapa final – entrevista não-diretiva, com conversas sobre temas que surgem espontaneamente.

## RESUMO

As técnicas de seleção permitem conhecer, comparar e escolher os candidatos que se destacam. As etapas do processo de seleção dependerão das exigências do cargo e do número de profissionais recrutados. Uma grande quantidade de candidatos impõe à organização a elaboração de um processo seletivo com várias etapas, entre elas a aplicação da entrevista, que é a técnica mais utilizada nos processos seletivos e consiste em uma reunião entre entrevistador e entrevistado sobre temas específicos que permitam ao entrevistador conhecer um pouco mais o candidato. De todas as técnicas utilizadas em um processo seletivo, na maioria dos casos, é a entrevista que acaba simbolizando um peso maior na decisão final sobre o candidato. Para minimizar a ocorrência de interferências durante o desenvolvimento da entrevista, o Departamento de Recursos Humanos terá de criar condições favoráveis ao processo de entrevista como a construção do processo e o treinamento do entrevistador. Poderão ser aplicadas também provas de conhecimentos ou de capacidades, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Os exames médicos também são utilizados para confirmar a capacidade física para o desenvolvimento do trabalho. Após a elaboração e o desenvolvimento do processo de seleção, o Departamento de Recursos Humanos terá de verificar os resultados obtidos. O controle dos resultados é importante para evitar os desvios e os erros no processo de seleção.



Que tal um filme para descontrair um pouco? A nossa sugestão para hoje é que você assista ao filme “O que você faria?”, de Marcelo Piñeyro. O filme mostra a história de uma espécie de *reality show* corporativo, onde diversos candidatos participam de um processo de seleção e são submetidos a vários testes eliminatórios para a posição de Administrador de alta gerência. Você verá que as estratégias utilizadas pela empresa são questionáveis e estranhas. Perceba que processos desleais de seleção podem desestruturar um grupo e podem atrair para a organização profissionais com personalidades duvidosas. Não deixe de assistir e de se questionar até onde você chegaria para conseguir um emprego? Ao mesmo tempo, reflita sobre o quanto as organizações podem exigir dos candidatos para que eles sejam selecionados.

### INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você verá a cultura organizacional. Verá que ela é a personalidade que diferencia uma organização da outra. Até lá!



## Cultura organizacional

### Metas da aula

Apresentar as diferentes culturas que existem em uma organização; destacar as principais metodologias utilizadas para interferir na cultura organizacional.

## objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 estabelecer as diferenças entre a cultura dominante e a subcultura;
- 2 relacionar os itens referentes à cultura objetiva e à cultura subjetiva;
- 3 identificar os fatores que interferem na cultura organizacional;
- 4 estabelecer as estratégias que podem ser utilizadas para a criação de uma nova cultura organizacional.

## INTRODUÇÃO

Na aula passada, você viu como utilizar adequadamente as técnicas de seleção para identificar, dentre os candidatos recrutados, aqueles que estão mais aptos a atender às necessidades do cargo vago. Na aula de hoje, você verá que, apesar de selecionar o candidato mais adequado, ainda existem outros fatores que podem interferir na adequação desse candidato ao cargo. Um desses fatores é a cultura organizacional. Você verá que a cultura é a personalidade da organização; verá também que existem culturas que são fáceis de serem identificadas e culturas que demandam um convívio maior para a sua identificação. Além disso, você vai conhecer os métodos utilizados para mudar a cultura de uma organização e como a Administração de Recursos Humanos trabalha com as interferências dos aspectos culturais em seus processos.

## DEFINIÇÃO

Perceba que as organizações são diferentes umas das outras. Isso ocorre porque em cada organização encontramos grupos diferentes de pessoas, com personalidades diferentes. Essa diversidade na formação dos grupos faz com que cada organização tenha uma personalidade própria. Como exemplo, você pode observar uma sala de aula de ensino presencial em seu primeiro dia de aula. Normalmente, nesse dia, todos os alunos estão atentos, observando o que o professor está informando. Apesar de todos terem o mesmo comportamento, cada um tem uma personalidade diferente, que só pode ser percebida com o convívio do dia-a-dia. Com as organizações acontece a mesma coisa. Apesar de seguirem as mesmas normas e regulamentos, no caso de organizações do mesmo grupo, elas são diferenciadas pela composição do seu grupo de funcionários, que atribui a cada organização uma personalidade diferente. As personalidades diferentes entre as organizações estão relacionadas com a cultura organizacional, a qual é formada pelos costumes, pelas crenças e pelos valores compartilhados pelos membros de uma organização. A cultura organizacional é a forma de pensar e de agir dos integrantes de uma organização, e isso interfere diretamente no atendimento ao cliente, na produtividade do funcionário, em seu comprometimento e na sua assiduidade. Enfim, a cultura organizacional interfere no dia-a-dia das pessoas, e por isso ela tem de ser observada e considerada como fator fundamental na gestão de pessoas.

Observe que podem existir várias culturas dentro da mesma organização. Pode existir uma cultura dominante que é imposta pela organização e que é compartilhada por todos os membros e podem existir subculturas que se originam em determinados departamentos, em determinadas unidades ou até mesmo em determinados grupos que compartilham os mesmos significados que os diferem dos demais membros da organização. Isso acontece porque as pessoas são diferentes umas das outras e atribuem valores diferenciados aos acontecimentos que ocorrem na organização. Normalmente, a divisão das subculturas se dá em função de separações geográficas.

Apesar do surgimento de várias subculturas dentro das organizações, é importante que exista uma cultura dominante que as integre e que faça com que as divergências de interesses e de visões possam ser complementadas umas pelas outras, aperfeiçoando os processos organizacionais.



Figura 8.1: As diferenças das subculturas.

## Atividade 1



Júlia Rodrigues está muito feliz com seu novo emprego. Ela trabalha em uma das filiais de uma grande rede varejista de produtos alimentícios. Júlia adorou o uniforme, ela se sente como uma verdadeira executiva, pois apesar de trabalhar no balcão de atendimento ao cliente ela usa um terninho azul-marinho que é extremamente elegante. Seu gerente já lhe disse que ela tem de estar sempre bem-humorada ao atender os clientes e que o atendimento rápido é norma da casa. Sua rotina de procedimentos é bem estruturada pelos regulamentos internos. Mas o que mais agrada a Júlia é que seu gerente é um verdadeiro líder. Ele faz com que todos se sintam valorizados e comprometidos com o processo, diferentemente das outras filiais, que possuem um índice muito elevado de absenteísmo e de rotatividade de funcionários. Seus colegas de trabalho sempre fazem uma comemoração no final de cada mês para celebrar seus aniversários. Além disso, ela já participa de um grupinho que está fazendo um consórcio de um aparelho de DVD e a qualquer momento poderá ser sorteada. Júlia gostaria de entender por que sua filial é diferente das demais, ao perguntar ao gerente de Gestão de Pessoas, ele lhe informou que é por causa das subculturas organizacionais. Júlia não conseguiu diferenciar os itens que estão relacionados com a cultura organizacional e com as subculturas. Ajude Júlia a relacioná-los.

| Cultura organizacional | Subcultura organizacional |
|------------------------|---------------------------|
|                        |                           |
|                        |                           |
|                        |                           |
|                        |                           |
|                        |                           |

### Resposta Comentada

| <i>Cultura organizacional</i>                  | <i>Subcultura organizacional</i>    |
|--|-------------------------------------|
| <i>Uniforme</i>                                | <i>Gerente como líder</i>           |
| <i>Bom humor</i>                               | <i>Empresa como uma família</i>     |
| <i>Atendimento rápido</i>                      | <i>Comemorações no final do mês</i> |
| <i>Rotina de procedimentos bem estruturada</i> | <i>Consórcio de DVD</i>             |

Os aspectos relacionados com a cultura organizacional são aqueles que são compartilhados por toda a empresa, ou seja, matriz e filiais. Já os aspectos relacionados com a subcultura organizacional são aqueles compartilhados apenas por um determinado grupo que, no caso de Júlia, está relacionado com a sua filial e com o grupinho de funcionários ao qual ela pertence informalmente.



## CULTURA OBJETIVA

Provavelmente, você já ficou impressionado ao entrar no prédio de alguma organização e percebeu que tudo tinha um efeito mágico. Os funcionários estavam bem vestidos, o ambiente era muito bem decorado e o atendimento dispensado a você foi extremamente cordial. Esses fatores que lhe impressionaram foram estruturados para causar impacto positivo. Isso faz com que as pessoas tenham comportamentos adequados ao ambiente e às políticas organizacionais. Esses fatores estão relacionados com a cultura objetiva da organização e podem ser facilmente observados por meio de aspectos como as políticas, os procedimentos, a estrutura física, a nomenclatura dos cargos, os métodos adotados etc. A cultura objetiva influencia a maneira de ser de cada um e se forma à medida que os membros do grupo aceitam determinados fatores como sendo soluções para seus problemas. A repetição desses fatores acaba ocorrendo naturalmente, e eles passam a ser incorporados pelo grupo.



Figura 8.2: Uniformes e símbolos da cultura objetiva.

## CULTURA SUBJETIVA

É aquela formada pelo conhecimento **COGNITIVO** das pessoas, ou seja, é aquela que está relacionada com a inteligência, com o conhecimento e com a memória de cada um. Por isso, cada fator da cultura objetiva é captado e desenvolvido de forma diferenciada por cada membro da organização, formando com isso uma cultura subjetiva, ou seja, de

### COGNITIVO

Está associado à aquisição de conhecimento; isto inclui o desenvolvimento da memória, percepção e julgamento.

acordo com a capacidade de adequação de cada um, a cultura pode ser mais forte, mais enraizada ou pode ser superficial. A cultura subjetiva está relacionada com as normas não-escritas que condicionam o comportamento do grupo. São aspectos mais difíceis de serem observados e compreendidos porque, algumas vezes, podem ser disfarçados pelos membros da organização e somente são desvendados com o convívio. Como exemplo, podemos citar as paradas informais para o cafezinho ou para o bate-papo, a colaboração incondicional com os líderes etc. Os comportamentos relativos à cultura subjetiva não são previstos nas normas e nos regulamentos da organização.

## Atividade 2

Relacione a segunda coluna de acordo com a primeira

- (a) Cultura objetiva
- (b) Cultura subjetiva

- ( ) Eliana Dutra usa para trabalhar um uniforme que lhe dá uma aparência elegante.
- ( ) Os funcionários do Departamento de Marketing se acham superiores aos demais funcionários da empresa.
- ( ) A política estabelecida pela empresa Gama S.A. é extremamente autoritária.
- ( ) Jaime Henriques está insatisfeito com o seu chefe e fala sobre isso com todos os seus colegas.
- ( ) As salas dos diretores da empresa Alfa Ltda. são maiores do que a dos gerentes.
- ( ) Existe uma grande harmonia entre os funcionários do Departamento Financeiro.
- ( ) Adriana Gabriel sentiu falta das conversas com sua colega de trabalho que entrou de férias.
- ( ) O logotipo da empresa é dourado com detalhes prateados.

### Resposta Comentada

(a) O uniforme utilizado por Eliana Dutra está relacionado com a cultura objetiva, pois pode ser facilmente observado e transmite aos observadores a intenção que a empresa quer passar.

(b) O comportamento dos funcionários do Departamento de Marketing está relacionado com a cultura subjetiva, ele é difícil de ser observado, mas pode ser sentido no convívio do dia-a-dia.

(a) A política estabelecida pela empresa Gama está relacionada com a cultura objetiva e pode ser identificada observando as normas e os regulamentos internos.

- (b) O comportamento de Jaime Henriques está relacionado com a cultura subjetiva e é tipicamente apresentado pelas pessoas que estão insatisfeitas na organização e não está previsto nas normas e nos regulamentos;*
- (a) O tamanho das salas dos diretores da empresa Alfa Ltda. pode ser facilmente observado e conferem um ar de importância na hierarquia da empresa, estando relacionado diretamente com a cultura objetiva.*
- (b) A harmonia existente entre os funcionários do Departamento Financeiro só pode ser sentida com o convívio e está relacionada com a cultura subjetiva.*
- (b) As conversas de Adriana Gabriel com sua colega de trabalho estão relacionadas com a cultura subjetiva, pois não foram previstas nas normas e nos regulamentos;*
- (a) O logotipo da empresa está relacionado com a cultura objetiva porque pode ser facilmente observado e confere à empresa um ar de elegância e importância por meio da utilização de cores metálicas.*

## APRENDIZAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Perceba que uma empresa pode criar uma cultura organizacional difundindo a idéia de que todos deverão ter os mesmos valores. Os valores estabelecem um padrão de comportamento para o grupo, que deverá estar empenhado em alcançar resultados relacionados com a lucratividade, com a busca pela inovação, com o desenvolvimento de pessoas, com a valorização do cliente, com a seriedade e a honestidade da organização e de seus participantes, com a preocupação com a produtividade, com a segurança, com a imagem da organização e com o relacionamento interpessoal etc.

Além disso, a organização pode desenvolver ritos para reforçar esses valores e tornar a cada dia a cultura mais coesa. Esses ritos podem ser de passagem, quando enfatizam a mudança de uma situação para outra, como, por exemplo, as promoções em público para os melhores funcionários do ano. Podem ocorrer também ritos de iniciação que estão relacionados com a entrada de um novo funcionário no grupo e que pode acontecer com a apresentação pública do novo funcionário do departamento para que todos passem a conhecê-lo e para que ele se sinta integrante do grupo. Perceba que um rito é qualquer celebração que a organização desenvolve para marcar uma mudança de fase e que eles podem ser diferentes e abranger situações diferenciadas de acordo com as intenções de cada organização.

Algumas organizações valorizam a criação de figuras imaginárias em forma de mitos que são venerados e seguidos por todos os membros. Esses mitos estão, na maioria das vezes, relacionados com a figura dos fundadores ou daquelas pessoas que tiveram um comportamento extraordinário dentro da organização. O compartilhamento das histórias passa de funcionário para funcionário visando à manutenção da cultura e à influência no comportamento de todos os membros da organização. Essas histórias podem também se transformar em mitos. O mito de que “nossa empresa é uma grande família” é um dos mais cultivados em todas as organizações.

Perceba que, em determinadas situações, os funcionários compartilham alguns tabus que estão relacionados com comportamentos ou assuntos que deverão ser evitados. Normalmente esses tabus estão subentendidos, e quando os funcionários se deparam com situações conflitantes que exigem um comportamento rápido, eles se lembram dos comportamentos que devem ser evitados e acabam seguindo por outro caminho para solucionar o problema. Você pode observar esses comportamentos em situações em que o gestor não aceita ser contrariado e o grupo acata, informalmente, essa restrição por medo de punição.

## POSTURAS EMPRESARIAIS

Algumas organizações se vêem diante de alguns impasses que estão relacionados com a opção de adotar a cultura do local de origem ou a cultura do local onde desenvolvem suas atividades. Essas organizações podem adotar uma **POSTURA ETNOCÊNTRICA** quando acreditam que a cultura organizacional do país de origem é superior a qualquer cultura regional. Esse tipo de comportamento adotado pode fazer com que algumas organizações sofram resistências de funcionários que não compartilham com seus valores. Como exemplo podemos citar uma empresa européia instalada no Rio de Janeiro e que tem expediente normal na segunda-feira de carnaval. É sabido que, nessa época, por causa de características regionais, o Rio de Janeiro volta todas as suas atividades para o carnaval. Como consequência, alguns funcionários estarão insatisfeitos e o índice de faltas será significativo nesse dia. Em contrapartida, existem organizações que possuem uma **POSTURA POLICÊNTRICA**, que adaptam a cultura organizacional à cultura do local

### POSTURA ETNOCÊNTRICA

É quando a cultura do país de origem é mais importante para a empresa do que a cultura em que a empresa está desenvolvendo suas atividades.

### POSTURA POLICÊNTRICA

É quando a organização adapta a cultura organizacional à cultura do local em que ela está instalada.

onde estão instaladas. Observe que a organização que tem esse tipo de postura irá compensar em dias que antecedem o carnaval as horas referentes à segunda-feira para evitar um elevado número de faltas nesse dia. E por fim, podem aparecer posturas geocêntricas, que misturam um pouco das duas posturas anteriores, quando mantêm os valores e crenças originais e procuram se adaptar às diferenças regionais. Como exemplo pode acontecer o caso de uma empresa que não compensa a segunda-feira de carnaval, mas que recompensa os funcionários que comparecem nesse dia com uma comemoração, com incentivos financeiros, com o sorteio de prêmios etc. Na verdade, ela não estará indo contra os valores da matriz, mas estará valorizando as diferenças regionais, diminuindo, com esse tipo de comportamento, as faltas que poderiam ocorrer nesse dia.



Figura 8.3: Posturas geocêntricas.

## CONTRACULTURA

Acontece quando alguns funcionários deixam de compartilhar os valores difundidos pela organização. A existência de grupos de resistências é totalmente prejudicial para o desenvolvimento das atividades organizacionais porque eles podem ter um poder de influência maior sobre os outros funcionários do que o poder conferido pelas normas e pelos regulamentos. As punições sociais são instrumentos de controle

e repressão sobre aqueles que não compartilham dos mesmos valores do grupo de resistência. Como esse tipo de comportamento está relacionado com a cultura subjetiva, ele é muito difícil de ser identificado e combatido. É importante que os gestores que perceberem esse tipo de comportamento procurem interferir rapidamente, identificando as insatisfações e aplicando instrumentos de modificação da cultura organizacional.



Figura 8.4: Punições sociais da contracultura.

## ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

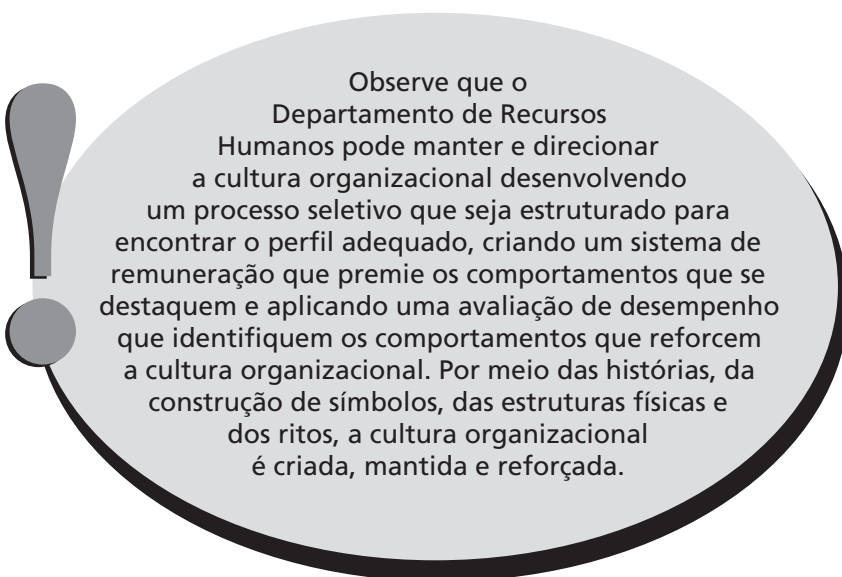
Você já deve ter percebido que muitos problemas organizacionais podem se originar de uma má administração da cultura organizacional. Entretanto, existem algumas organizações, normalmente empresas de pequeno porte, que não dão a devida importância para esse assunto. Essas organizações não aproveitam todo o potencial de seus funcionários e acabam comprometendo a sua competitividade.

Já nas grandes organizações existem inúmeros gestores que compreendem que valores direcionados pela organização e compartilhados pelo grupo proporcionam uma satisfação maior e conseqüentemente um comprometimento maior de todos os membros, facilitando a adoção de novas tecnologias e aumentando a competitividade da organização. Quando os valores são compartilhados, o clima é mais harmônico e existem menos divergências entre os funcionários. A cultura interfere diretamente na adaptação do novo funcionário à empresa, por isso, os processos de recrutamento e seleção devem considerar como critério de escolha perfis que se adequem ao ambiente de trabalho além das

exigências de qualificação e experiência. A remuneração deve valorizar pessoas que possuem comportamentos evidenciados na cultura desejada, porque isso faz com que o funcionário tenha vontade de repetir os comportamentos valorizados e reforça a cultura organizacional. A avaliação de desempenho deve observar, no comportamento de seus membros, os fatores que se adequam ao comportamento esperado pela organização para a manutenção da cultura organizacional. Para garantir a difusão da cultura organizacional, é necessário que o Departamento de Recursos Humanos siga cinco passos básicos:

1. Fazer um diagnóstico da cultura existente na organização para iniciar o processo de implantação da cultura desejada.
2. Identificar os fatores que não estão de acordo com os idealizados pela organização.
3. Estabelecer em conjunto com os grupos representativos da organização os valores que devem ser compartilhados por todos.
4. Preparar os líderes para a disseminação dos valores negociados e estabelecidos.
5. Acompanhar constantemente os resultados da disseminação dos valores para corrigir possíveis desvios.

Perceba que, ao seguir esses passos, o Departamento de Recursos Humanos estabelece critérios que minimizam as distorções oriundas de uma má administração da cultura organizacional.



## Atividade 3

Faça um trabalho de pesquisa em revistas especializadas ou na internet e verifique a história de pelo menos dois grandes fundadores de empresas como Roberto Marinho da Rede Globo de Televisão, Sílvio Santos do SBT, Bill Gates da Microsoft, Samuel Klain das Casas Bahia etc. Identifique como as histórias deles interferem na cultura de suas organizações.



### Resposta Comentada

*Você poderá ter uma resposta diferenciada de acordo com a história pesquisada, mas, em sua maioria, você encontrará motivos que mostram que houve uma influência significativa da personalidade, das crenças e do perfil de cada fundador na construção da cultura organizacional, na construção dos símbolos, dos mitos, das histórias e dos valores organizacionais compartilhados por todos os membros da organização.*

## COMO MUDAR UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

Perceba que é muito difícil mudar a cultura de uma organização. As pessoas são naturalmente resistentes à mudança, e ainda mais quando essa mudança tem de ser realizada em cima de fatores enraizados em seus comportamentos e pontos de vista. Por isso, o Departamento de Recursos Humanos deverá se preocupar em desenvolver metodologias que favoreçam a mudança cultural. Para tal, poderá ser utilizada uma das estratégias a seguir:

- Mudar a cultura quando ocorre uma crise – nesse tipo de situação, as pessoas que trabalham na organização estão predispostas para a mudança porque acreditam que algo tem de ser feito para que a organização possa superar a crise. Nesse momento, o Departamento de Recursos Humanos pode aproveitar essa predisposição para a mudança e implementar a cultura desejada, justificando que uma mudança cultural favorecerá o desenvolvimento da empresa.



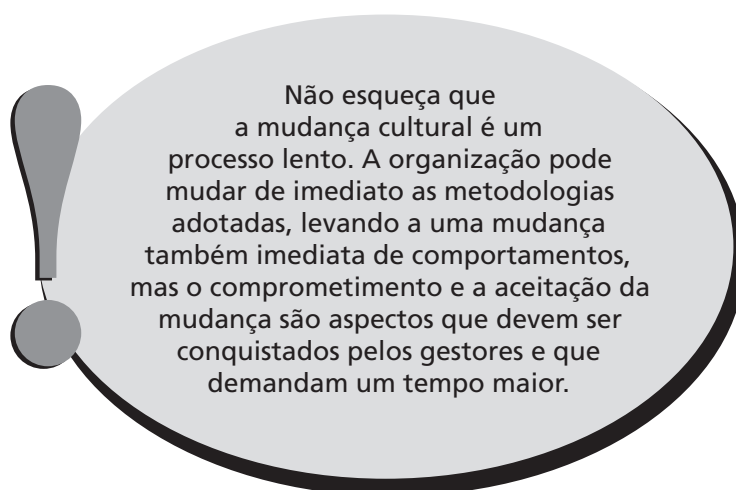
- Trocar a liderança – quando ocorre uma troca de liderança na organização, os funcionários automaticamente imaginam que as exigências serão diferentes, nesse momento o Departamento de Recursos Humanos pode aproveitar para mudar a cultura organizacional por meio da figura do novo líder, que deverá estar preparado para implementar a mudança.

Nas empresas pequenas e jovens, é mais fácil modificar a cultura organizacional enquanto as organizações ainda são pequenas e com uma cultura formada recentemente. Isso significa que a cultura ainda não está enraizada no comportamento dos membros e que existe a possibilidade de mudanças de acordo com os interesses organizacionais. Quanto maior a organização, mais difícil a mudança cultural, pois ela envolve um número bem maior de pessoas.

Para que uma mudança cultural possa ser implementada, é necessário que os gestores estejam comprometidos com o processo, dando o exemplo para os membros da organização. Quando são exigidas mudanças de comportamento apenas dos níveis inferiores e os gestores continuam apresentando os mesmos comportamento de antes, o funcionário não se compromete com a nova postura, por isso, é importante que todos os membros de uma organização, independentemente do nível hierárquico, compartilhem a mudança. É importante, também, a criação de novas histórias e mitos que evidenciem os aspectos que se pretende implantar na organização e substituir os que estão em vigência.



Figura 8.5: Troca da liderança visando à mudança da cultura.



As metodologias desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos têm de levar em consideração os novos aspectos culturais e implementá-los nos processos de recrutamento, seleção, desenho de cargos, socialização, remuneração etc. Por fim, se for necessário, as subculturas devem ser observadas e os membros que estão praticando a contracultura devem ser transferidos ou até mesmo desligados da organização para não enfraquecer o processo de mudança.

## Atividade Final

Beatriz Leite trabalha no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa de confecção que está tendo dificuldades para competir com os produtos chineses. Além disso, Beatriz percebeu que alguns funcionários estão fazendo um complô contra o supervisor de produção e estão apresentando um desempenho deficiente, apesar dos incessantes pedidos do supervisor para que a produtividade seja aumentada. A proprietária da empresa está muito triste porque teve muito trabalho para montá-la. Ela começou confeccionando blusas em sua residência e vendendo-as de porta em porta, carregando seu estoque num carrinho de feira. Aos poucos suas vendas cresceram, ela passou a confeccionar suas roupas num galpão alugado e conseguiu um contrato com uma grande rede varejista. Seus negócios cresceram vertiginosamente e hoje a empresa exporta seus produtos para quatro países da Europa. Beatriz foi encarregada, pela proprietária, a mudar a cultura da empresa. Ajude Beatriz, identificando quais os pontos que podem favorecer a mudança e como ela pode criar uma nova cultura que seja compartilhada por todos os membros da empresa.

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Como a empresa está passando por um momento de crise, significa que os funcionários já estão predispostos para a mudança e que Beatriz pode argumentar que estas são necessárias para recuperar a competitividade da empresa no mercado europeu. Ela pode identificar os líderes que estão praticando a contracultura e remanejá-los para outras atividades visando minimizar suas influências sobre os demais funcionários da produção. Além disso, Beatriz deve criar um veículo de reprodução da história da fundadora mostrando as dificuldades pelas quais passou para manter o negócio. Ela pode apresentar essa história numa confraternização realizada para premiar os funcionários que apresentem os comportamentos mais aproximados daqueles esperados para a implementação da nova cultura. Ela também deverá treinar o supervisor de produção para que seu comportamento seja direcionado para o reforço da nova cultura. Não esqueça que sua resposta poderá ser diferente, de acordo com os métodos que você adotou, mas eles deverão criar condições para que Beatriz consiga modificar adequadamente a cultura organizacional de acordo com os interesses da proprietária.*

### RESUMO

A cultura organizacional é a forma de pensar e de agir dos integrantes de uma organização. Podem existir, dentro da mesma organização, várias culturas como uma cultura dominante, subculturas, culturas objetivas e culturas subjetivas. Uma empresa pode criar uma cultura organizacional difundindo a idéia de que todos deverão ter os mesmos valores, desenvolvendo ritos, criando figuras imaginárias em forma de mitos e estabelecendo tabus que estão relacionados com comportamentos ou assuntos que deverão ser evitados. Ao se deparar com impasses relacionados com a adoção da cultura do local de origem ou a cultura do local onde desenvolvem suas atividades, essas organizações podem adotar uma postura etnocêntrica, uma postura policêntrica ou uma postura geocêntrica, que mistura um pouco das duas posturas anteriores. A existência da contracultura pode

ser minimizada ou eliminada pelo Departamento de Recursos Humanos, que deverá se preocupar em desenvolver metodologias que favoreçam a mudança cultural quando ocorre uma crise, na troca de liderança ou em caso de empresas pequenas e jovens. Para que a mudança cultural possa ser implementada é necessário que os gestores estejam comprometidos com o processo; é importante também a criação de novas histórias e mitos que evidenciem os aspectos que se pretende implantar na organização e substituir os que estão em vigência.



Você já assistiu ao filme *A fantástica fábrica de chocolates*? Em caso positivo, vale a pena ver de novo; em caso negativo, será prazeroso assisti-lo. O filme aborda a história de um menino pobre que ganha um cupom para visitar uma fábrica de chocolates. A grande surpresa é que a fábrica apresenta um mundo mágico, baseado fortemente nas idéias e nos valores do fundador da fábrica. Ele procura um substituto que apresente os mesmos valores que os seus, e o filme se desenrola em torno dessa busca. Observe que a cultura organizacional é marcante e se fundamenta na figura do fundador.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você verá o processo de socialização organizacional que está relacionado com a apresentação da empresa para o novo funcionário. Essa apresentação visa a que ele se familiarize com o ambiente e com a cultura organizacional. Nos encontramos lá.

## Socialização organizacional

### Metas da aula

Apresentar o processo de socialização organizacional; descrever os impactos da cultura organizacional no novo funcionário; estabelecer os objetivos de um programa de orientação.

## objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 relacionar as influências da cultura organizacional no comportamento do novo funcionário;
- 2 identificar as vantagens dos processos de socialização organizacional;
- 3 reconhecer os métodos de socialização que podem ser utilizados para solucionar problemas organizacionais;
- 4 estabelecer as diferenças no comportamento de pessoas que passaram por um processo de socialização organizacional e de pessoas que ingressaram diretamente no cargo.

### Pré-requisitos

Você encontrará citações nesta aula que se referem aos conteúdos estudados na Aula 8. Se você não conseguir lembrá-los, releia os conceitos para facilitar o seu entendimento.

## INTRODUÇÃO

### CONTRATO PSICOLÓGICO

É uma aceitação informal da delimitação da atuação entre a organização e o novo funcionário.

Você viu, na aula passada, que a cultura organizacional interfere diretamente na vida das pessoas e atribui à organização uma personalidade própria que a diferencia das demais organizações. Viu também que a cultura direciona o comportamento dos membros de uma organização e aprendeu a observar suas características e como modificá-la. Na aula de hoje, você verá a socialização organizacional. Ela é a apresentação da empresa e serve para administrar os impactos da cultura organizacional no desempenho do novo funcionário. Pela socialização, a organização pode estabelecer um **CONTRATO PSICOLÓGICO** com o novo funcionário que funciona paralelamente com o contrato formal. Ela poderá ser estabelecida através de processos diferentes e poderá adotar uma variedade de métodos para socializar o novo funcionário. Você verá, por fim, como é desenvolvido um programa de orientação que permita que o ingressante saiba o que a organização espera dele e que a organização saiba o que o novo funcionário espera dela.

## DEFINIÇÃO

A socialização organizacional é o desenvolvimento de atividades que permitem apresentar ao novo funcionário o contexto da organização que está relacionado à cultura organizacional e ao espaço físico. Ela ainda se preocupa com a orientação dos processos de trabalho e com a integração do novo funcionário com os outros membros.

Você lembra como foi o seu primeiro dia de trabalho? Provavelmente você estava perdido no espaço físico da organização, sem saber ao certo onde se situavam os departamentos e demais locais aonde você deveria ir. Provavelmente você também não sabia ao certo a quem deveria se dirigir e teve dúvidas se o desenvolvimento do seu trabalho estava correto. Você não é o único a passar por essa situação. Isso ocorre com a maior parte das pessoas. Para minimizar esses desconfortos e essas dúvidas é que a organização desenvolve o processo de socialização. Por ele, ocorre a apresentação da organização, mostrando sua história, sua missão, sua visão, seus valores, sua cultura e as metodologias de trabalho. Algumas organizações fazem um passeio com o novo funcionário pelos locais onde ele terá de passar para que possa se situar no espaço físico. E quase todas as organizações apresentam o novo funcionário aos seus colegas de trabalho para que ele saiba com quem irá trabalhar e para que os demais funcionários saibam que ele é novo na organização e que merece uma atenção especial.

Observe que a socialização é usada para influenciar o novo funcionário a compartilhar a cultura que a empresa acredita ser a mais adequada. Quando esse processo não acontece, o funcionário vai buscar informações que minimizem suas dúvidas com os demais funcionários e se houver a prática da contracultura, provavelmente ele terá mais probabilidade de compartilhar essa visão negativa da organização com eles.



Figura 9.1: A prática da contracultura.

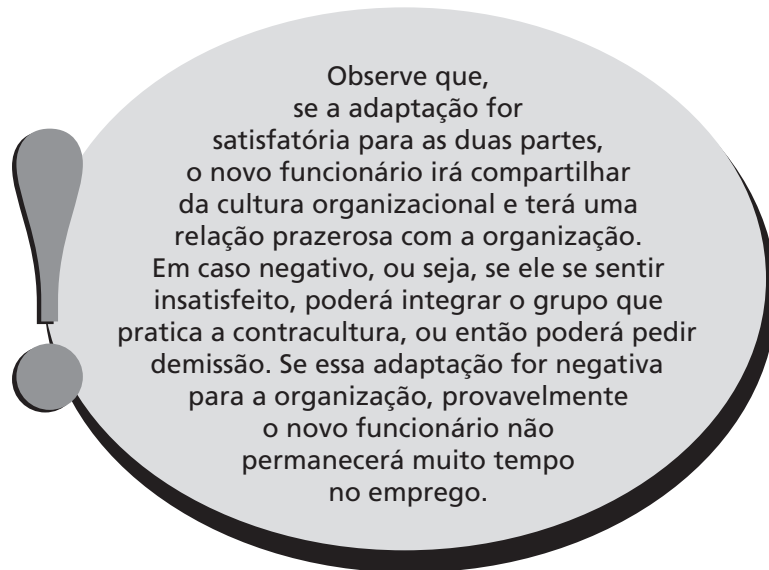
## IMPACTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO NOVO FUNCIONÁRIO

Você pode perceber que, ao ingressar em uma organização, o novo funcionário deixa de ter seu comportamento habitual e passa a apresentar um comportamento que condiz com a realidade do novo emprego. Essa mudança de comportamento significa que ele está passando por um processo de adaptação. Observe que, em seguida, a maior parte das pessoas busca melhorar a realidade do novo departamento, tentando

#### PERSONALIZAÇÃO

É o processo de trabalho que ocorre quando o funcionário tenta modificá-lo para satisfazer seus interesses.

apontar o que pode ser melhorado e conseqüentemente que possa lhe trazer satisfação no trabalho e que lhe permita alcançar seus objetivos pessoais. Perceba que, nessa situação, a organização procura modificar o novo funcionário e o novo funcionário procura modificar a organização. De um lado, aparece a empresa desenvolvendo a socialização e do outro, aparece o novo funcionário tentando implantar a **PERSONALIZAÇÃO**. A complementação desse processo se dá quando existe uma adaptação de ambas as partes. A organização, através dos superiores imediatos, passa a conhecer melhor o novo funcionário e a partir daí começa a aproveitar o seu potencial e o novo funcionário passa a conhecer melhor a organização e a compreender até que ponto ela pode satisfazer seus objetivos pessoais.



Por meio da socialização organizacional é estabelecido um contrato psicológico entre a organização e o novo funcionário que funciona paralelamente com o contrato formal de trabalho. Esse contrato não é escrito mas satisfaz às expectativas de ambas as partes. Na verdade, existe uma delimitação da atuação e contribuição de cada um. O departamento de Recursos Humanos deve estabelecer políticas que fortaleçam esse contrato e que mantenham a credibilidade da organização.





Figura 9.2: O contrato psicológico.

## Atividade 1

Relacione a segunda coluna de acordo com a primeira



- (a) processo de adaptação
  - (b) processo de personalização
  - (c) processo de negociação
- 
- ( ) Júlio de Mattos é gerente de vendas de uma pequena empresa e está tentando convencer seus vendedores a implementar mudanças na negociação do preço final do produto. Em contrapartida, os vendedores estão tentando convencer Júlio a manter o atual processo de vendas e aumentar as suas comissões.
  - ( ) Susana Antunes está gostando da rotina do novo emprego. Ela trabalha num sistema de rodízio de cargos e tem de se empenhar para aprender todos os processos. De vez em quando ela enfrenta algumas dificuldades, mas ao final ela acaba superando-as.
  - ( ) Andréa Silva Braga está tentando convencer seu supervisor a modificar o processo de atendimento ao cliente para que ela possa ter mais liberdade nas suas ações.
  - ( ) Jeferson Valter conseguiu um emprego numa grande loja de departamentos, mas está tendo muitas dificuldades para chegar no horário porque não consegue acordar cedo.
  - ( ) Adriano Cardoso mora muito longe do local de trabalho e está tentando convencer seu chefe a modificar o horário de início do expediente, mas seu chefe está tentando convencê-lo a ficar em um dos alojamentos da empresa.
  - ( ) Alessandra Silva quer que seu departamento utilize mais processos informatizados para que ela possa dar mais atenção ao planejamento estratégico.

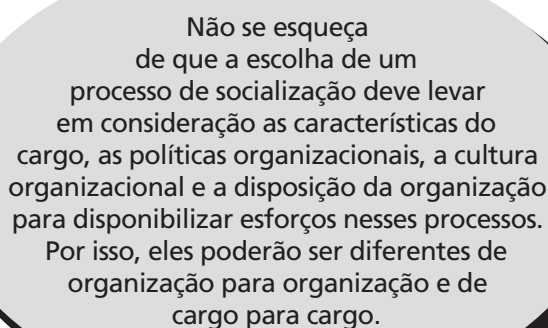
### Resposta Comentada

- (c) O processo de negociação ocorre quando os superiores e subordinados tentam modificar o outro para que cada um fique em sua área de conforto.*
- (a) O processo de adaptação é aquele em que o novo funcionário deixa de ter as suas rotinas para atender às rotinas da organização.*
- (b) No processo de personalização o funcionário tenta modificar as rotinas da organização para adequá-las ao seu interesse.*
- (a) No processo de adaptação, o novo funcionário pode ter dificuldades para se adequar às rotinas da organização.*
- (c) No processo de negociação, cada um tenta convencer o outro para que seus interesses sejam atendidos.*
- (b) No processo personalizado, o funcionário tenta modificar a organização para que ela possa atender a seus interesses.*

## MÉTODOS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Perceba que existem vários processos para implantar a socialização organizacional em uma organização. Cabe ao Departamento de Recursos Humanos optar por aquele que atende melhor aos objetivos da organização. Se optar por desenvolver um processo formal, terá de elaborar etapas, com metodologias específicas, aplicadas a todos os ingressantes para facilitar a sua adaptação à organização. A vantagem desse processo é que ele cria uma metodologia que pode ser utilizada a qualquer momento e para qualquer ingressante. Se optar pelo processo informal, ele pode deixar que cada gestor, que recebe um novo funcionário, elabore uma maneira própria para socializá-lo. As vantagens do processo informal são que o novo funcionário receberá as informações direcionadas para o desenvolvimento das atividades de seu cargo, tornando o processo de socialização mais rápido. Ao optar pelo processo formal, o Departamento de Recursos Humanos pode desenvolver processos coletivos ou individuais de socialização. Perceba que, nos processos coletivos, as atividades são aplicadas para vários ingressantes. Normalmente ele é utilizado quando existem várias

pessoas ingressando na organização na mesma data e proporciona uma economia de tempo. Esse tipo de processo permite que os participantes compartilhem as mesmas atividades e que passem a se conhecer melhor, fazendo com que se sintam mais integrados socialmente, uma vez que todos estão na mesma situação. Se o Departamento de Recursos Humanos optar por utilizar uma socialização individual, ele terá de desenvolver o processo para cada pessoa que ingressa na organização. Perceba que esta situação demanda um tempo maior. Entretanto, ela pode dar uma atenção personalizada a cada ingressante e é mais utilizada quando existem poucas pessoas ingressando na mesma data. Uma organização pode utilizar processos de socialização uniformes ou variáveis. Quando ele é o mesmo para todos os ingressantes e se repete ao longo dos anos, dizemos que ele é um processo uniforme. Mas se ele sofrer variações em cada entrada de funcionários, dizemos que ele é variável, apesar de ser um processo formal, mas que não possui um comprometimento de repetição de um processo já montado. A vantagem dos processos uniformes é que todos os ingressantes terão acesso ao mesmo tipo de informações e a vantagem de um processo variável é que ele pode ser aperfeiçoado e adaptado às exigências de cada fase da organização.



Não se esqueça  
de que a escolha de um  
processo de socialização deve levar  
em consideração as características do  
cargo, as políticas organizacionais, a cultura  
organizacional e a disposição da organização  
para disponibilizar esforços nesses processos.  
Por isso, eles poderão ser diferentes de  
organização para organização e de  
cargo para cargo.



Figura 9.3: Processo informal de socialização organizacional.

#### RANDÔMICO

É uma palavra originada do inglês *at random* e significa o mesmo que aleatório; ao acaso.

Ao colocar o funcionário para desenvolver as atividades para as quais foi contratado, a organização pode optar por utilizar um processo seriado ou um processo **RANDÔMICO**. Quando a socialização designa um funcionário para orientar o ingressante no desenvolvimento de suas atividades e permite que ele conheça o desenvolvimento de outras atividades que não são desenvolvidas em seu cargo, dizemos que ele participa de um processo seriado. A vantagem desse processo é que o novo funcionário adquire uma visão global do seu cargo e se sente mais seguro por saber a quem recorrer em caso de dúvidas. O processo seriado se preocupa em preparar o ingressante para as atividades de seu cargo e para compreender o funcionamento das atividades dos outros cargos. Entretanto, se o ingressante for colocado diretamente no desenvolvimento de suas atividades, sem uma orientação sobre as mesmas e sem a observação das demais, dizemos que esse processo é característica de uma socialização randômica. Observe que nem sempre a organização dispõe de pessoas que possam orientar o novo funcionário. Na verdade, quando um funcionário ingressa na organização, possui um ritmo de trabalho reduzido e se for designado um orientador ou um tutor, ele também terá de ter o seu ritmo de trabalho reduzido para que o novo ingressante possa acompanhá-lo e nem sempre as organizações podem dispor de duas pessoas com ritmos reduzidos.



Figura 9.4: Socialização randômica.

## Atividade 2

A fábrica de televisores de plasma “Tvbom Ltda.” realizou um processo seletivo com três vagas para o cargo de técnico em eletrônica e outro com oito vagas para vendedor. Você foi designado para montar um processo de socialização organizacional para os novos funcionários. Identifique, a seguir, as vantagens de cada processo de socialização que você poderá utilizar (formal, informal, coletivo, individual, uniforme, variável, seriado e randômico).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Resposta Comentada

*Vantagens:*

- *O processo formal cria uma metodologia que pode ser utilizada a qualquer momento e para qualquer ingressante.*
- *O processo informal é mais direcionado e mais rápido e a sua elaboração está a critério de cada gestor.*
- *O processo coletivo pode ser aplicado a várias pessoas ao mesmo tempo, proporcionando uma economia de tempo e a mesma informação para todos os ingressantes, além de integrar os participantes do processo.*
- *O processo individual pode dar um tratamento personalizado ao novo funcionário.*
- *O processo uniforme permite que todos os ingressantes tenham acesso ao mesmo tipo de informações.*
- *O processo variável pode ser aperfeiçoado e adaptado às exigências de cada fase da organização.*
- *O processo seriado permite que o novo funcionário adquira uma visão global do seu cargo e que se sinta mais seguro por saber a quem recorrer em caso de dúvidas.*
- *O processo randômico permite que a organização direcione imediatamente o novo funcionário para o desempenho de suas atividades quando não pode disponibilizar alguém para orientá-lo.*

Após escolher o processo mais adequado para desenvolver a socialização, o Departamento de Recursos Humanos deverá identificar o método mais adequado para socializar o ingressante. Podem ser utilizados vários métodos combinados em um mesmo processo, ou pode ser utilizado apenas um método. Veja, a seguir, os principais métodos que podem ser utilizados no processo de socialização organizacional.

1. Antes da contratação – acontece quando o candidato é apresentado à história da organização, à cultura, ao espaço físico e aos seus futuros colegas de trabalho ainda no processo seletivo. Esse método permite que o candidato possa ter uma noção do que é a empresa e se ele terá condições de se adaptar a ela. Caso contrário, ele desiste da vaga antes de ser contratado, permitindo que fiquem apenas os candidatos que se identificaram com a organização. Quando esse método não é utilizado,

a organização corre o risco de que o funcionário desista do emprego ao se defrontar com uma situação da qual ele não fazia idéia e para a qual ele não se sente preparado. Então a empresa terá de se encarregar de todas as etapas burocráticas de seu desligamento e se preocupar em desenvolver um outro processo seletivo; ou chamar o segundo colocado do mesmo processo seletivo, que não efetuou a socialização antes da contratação e correr o mesmo risco de falta de adaptação que correu com o outro selecionado.

2. Atividades desafiadoras e dinâmicas – se a organização busca um profissional versátil e preparado para lidar com mudanças constantes, o Departamento de Recursos Humanos deve inserir, no cargo, atividades que não sejam apenas rotineiras, mas que permitam que o novo funcionário possa mostrar e desenvolver o seu potencial, de forma que se acostume com esse ritmo. Se ele, ao ingressar na organização, desenvolver apenas atividades rotineiras, a possibilidade de que resista às mudanças solicitadas pela organização são maiores do que quando ele já ingressa preparado para elas.

3. Tutoria – nesse método de socialização, o ingressante passa a ter um funcionário como tutor, ou seja, ele poderá recorrer tal qual você pode recorrer aos tutores de suas disciplinas, para que ele elimine as dúvidas sobre determinados processos e explique como eles deverão ser desenvolvidos. A presença de um tutor oferece segurança para o ingressante, porque ele sabe a quem pode recorrer em caso de dúvidas. Quando não existe a figura do tutor, o novo funcionário pode se sentir intimidado a perguntar sobre o desenvolvimento de determinadas atividades, por medo de parecer incompetente. O Departamento de Recursos Humanos deve escolher como tutor o funcionário que tenha domínio sobre as atividades que deverão ser desenvolvidas pelo ingressante e o tutor deverá mostrar uma descrição clara da tarefa, com informações técnicas e estipular os resultados que deverão ser alcançados. A adequada informação sobre o desempenho do ingressante permite que ele possa saber se está desenvolvendo adequadamente suas atividades ou se deverá corrigi-las.

4. Pertencer a um grupo – algumas teorias motivacionais defendem a idéia de que após satisfazer as necessidades básicas, o ser humano necessita satisfazer as necessidades sociais que estão relacionadas com a participação do indivíduo em um grupo. Se você projetar esses sistemas

motivacionais para as organizações, você perceberá que o funcionário se sente bem quando participa de um grupo. Por isso, o Departamento de Recursos Humanos pode inserir o novo funcionário nos grupos de trabalho que existem na organização. Dessa forma, ele começará a interagir com os colegas de trabalho de uma forma mais colaborativa e se for bem aceito se sentirá bem e comprometido com a organização.

5. Programas de integração – está relacionado com uma fase da socialização organizacional, com seus valores, símbolos e práticas. O novo funcionário passa a conhecer também a missão e a visão da empresa, passa a compreender melhor o seu funcionamento etc. Algumas organizações deixam esse processo sob a responsabilidade do órgão de treinamento; em outras, o processo é desenvolvido pelo treinamento e implementado pelo gerente de linha. Se o ingressante possuir um cargo gerencial, o programa de integração deverá prever o seu treinamento em vários departamentos para que ele se familiarize com pessoas e processos e que compreenda como funciona a interdependência dos departamentos. É importante que após esse processo o ingressante receba um **FEEDBACK** sobre o seu desempenho para que ele possa saber se está atendendo às expectativas do seu departamento.

#### FEEDBACK

É o retorno da informação para um funcionário sobre o resultado do seu desempenho.

A utilização do método adequado para socializar o funcionário constitui um valioso instrumento de manutenção e de fixação da cultura

organizacional. As organizações que não praticam a socialização, utilizando as metodologias disponíveis, desperdiçam a possibilidade de dar as boas-vindas ao novo funcionário e a possibilidade de conquistar sua lealdade e comprometimento.



Figura 9.5: Socialização antes da contratação.



## Atividade 3

A empresa de consultoria de informática “Rede e arte Ltda.” está apresentando um elevado índice de rotatividade em relação aos funcionários recém-contratados. Além disso, ela necessita de profissionais dinâmicos e versáteis. Descreva os métodos de socialização que a “Rede e arte” pode utilizar para satisfazer suas necessidades.

---



---



---



---

### Resposta Comentada

*A “Rede e arte Ltda.” poderá aplicar a socialização antes da contratação para reduzir a rotatividade de pessoal de novos funcionários. Esse método permite que o candidato possa ter uma noção do que é a empresa, se terá condições de se adaptar a ela e de desistir da vaga antes de ser contratado, ficando apenas os candidatos que se identificaram com ela.*

*Ela também poderá estabelecer nas atribuições dos cargos, atividades desafiadoras e dinâmicas que permitam que o novo funcionário possa mostrar e desenvolver o seu potencial, de forma que se acostume com esse ritmo.*

## PRINCIPAIS ITENS DE UM PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO

Veja que um programa de socialização deve oferecer informações que abordam assuntos organizacionais como a missão, os objetivos, as políticas, as diretrizes, a estrutura da organização, as unidades organizacionais, os produtos, os serviços, os procedimentos de segurança no trabalho, o arranjo físico e as instalações onde desenvolverá suas atividades. Também deverão ser informados os benefícios que a organização oferece aos seus funcionários como o horário de trabalho, o horário de descanso, o horário das refeições, o dia de pagamento, os dias de adiantamentos salariais e os benefícios sociais oferecidos pela organização. O novo funcionário também deverá ser informado de quem serão seus superiores e seus colegas de trabalho. Por último, deverão ser dadas informações relacionadas com seus deveres como suas responsabilidades básicas, suas tarefas, as metas e os resultados alcançados. A partir daí o ingressante passará a ter uma visão geral do seu cargo e da organização.

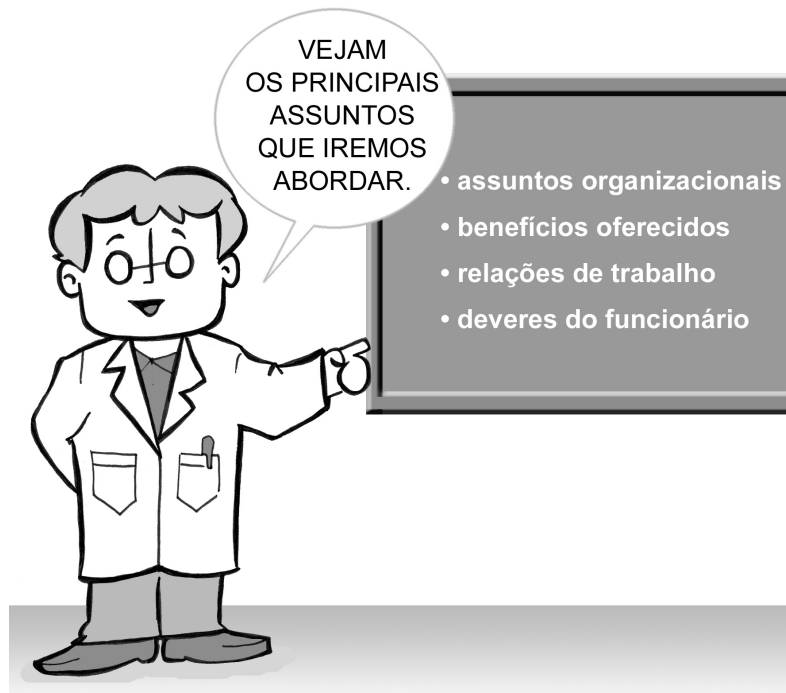


Figura 9.6: Informações que um programa de socialização deve oferecer.

## PROGRAMA DE ORIENTAÇÃO

Perceba que o programa de orientação é uma das fases da socialização organizacional e está relacionado com a efetiva implantação dos processos e dos métodos estruturados para um processo de socialização. Um funcionário que participa dele terá informações sobre a cultura da organização, de seu cargo, e suas expectativas serão confirmadas ou negadas nesse momento. O objetivo de um programa de orientação é reduzir a ansiedade dos ingressantes. Normalmente quando estamos em um novo emprego estamos ansiosos porque não sabemos ao certo o que nos espera. Se o departamento de Recursos Humanos der todas as informações necessárias ao ingressante, ele se sentirá menos ansioso e mais consciente da realidade da organização. Observe que os programas de orientação também são utilizados para reduzir a rotatividade porque os integrantes podem não se adaptar à organização. Por isso as possibilidades de ele permanecer na organização são maiores. Outra vantagem do programa de orientação é a redução de tempo, pois o funcionário orientado não necessita empenhar seu tempo

em busca de informações necessárias para o desenvolvimento da tarefa ou que estão relacionadas com seus colegas de trabalho porque já foi apresentado a todos. Um adequado programa de orientação permite que o novo funcionário saiba o que pode esperar da organização e que a organização saiba o que o novo funcionário espera dela.

## Atividade Final

Marlene Gomes começou no novo emprego há três dias, mas somente hoje ela irá desenvolver as suas atividades. Nesse espaço de tempo, Marlene passou pelo processo de socialização organizacional com mais dezoito ingressantes. A socialização foi estruturada da seguinte forma:

- No primeiro dia, Marlene assistiu a um filme que mostrava a história da empresa, desde a sua fundação, passando pela sua expansão até chegar à atuação da empresa nos dias de hoje. Depois foram realizadas várias brincadeiras para descontrair e integrar o grupo. Na hora do almoço eles foram levados ao refeitório da empresa. Na parte da tarde eles assistiram a palestras dos gerentes que explicavam as atividades desenvolvidas em seus departamentos e que destacavam a dependência de cada um em relação ao outro.
- No segundo dia, eles visitaram os departamentos da organização e puderam constatar as explicações dos gerentes apresentadas no dia anterior. Eles fizeram uma pausa para o almoço e o grupo já estava mais descontraído e habituado com o refeitório. Após o almoço eles continuaram com as visitas à organização.
- No terceiro dia, Marlene foi encaminhada ao gerente do departamento onde irá exercer suas atividades, que lhe apresentou aos funcionários com quem irá se relacionar diretamente. O gerente também mostrou a Marlene onde seria o seu local de trabalho, sua mesa e seu armário. Em seguida ele destacou um funcionário para lhe repassar e orientar sobre as atividades que irá desenvolver. Após o almoço, Marlene ficou observando como seu orientador desenvolvia as atividades que ela deverá desenvolver.

Identifique as etapas do processo de socialização percorridas por Marlene e descreva os benefícios que cada uma possibilitou para ela. Explique se o primeiro dia em que Marlene desenvolveu suas atividades é diferente do primeiro dia do desenvolvimento de atividades de um funcionário que não passou por um programa de socialização.

---



---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*No primeiro dia, Marlene passou por um processo de socialização formal, coletivo e seriado. Foi um processo formal quando ela assistiu a um vídeo e conheceu a história da organização e suas características. Nessa etapa do processo ela passa a conhecer melhor a organização. O processo coletivo ocorreu quando ela participou da socialização em grupo e isso possibilitou a criação de uma integração com esse grupo e a percepção de que outras pessoas estão passando pela mesma situação. O processo seriado aconteceu quando os gerentes apresentaram as características de vários departamentos, permitindo que Marlene tenha uma visão global das atividades desenvolvidas na empresa.*

*No segundo dia, também aconteceu um processo seriado que permitiu que Marlene pudesse comparar a realidade com as informações dadas pelos gerentes no dia anterior.*

*No terceiro dia, Marlene finalizou o processo seriado com o seu acompanhamento por um orientador que facilitou o desenvolvimento de suas atividades, fornecendo-lhe informações necessárias e suporte para esclarecer as dúvidas.*

*A socialização de Marlene ocorreu após a sua contratação e serviu para minimizar as suas expectativas e para prepará-la para o desempenho de suas atividades por meio de programas de integração e de tutoria desenvolvidos ao longo dos três dias iniciais de trabalho.*

*Realmente o primeiro dia de desenvolvimento de atividades de Marlene foi totalmente diferente do primeiro dia de um funcionário que não passou por um programa de socialização. Marlene possui informações suficientes para minimizar a sua ansiedade e valorizar as suas expectativas, diferente do profissional que não participou desse processo e que se apresenta ansioso no primeiro dia de trabalho, cheio de dúvidas e buscando informações que possam direcionar o seu comportamento.*

### RESUMO

A socialização organizacional é o desenvolvimento de atividades que permitem apresentar ao novo funcionário o contexto da organização que está relacionado à cultura organizacional e ao espaço físico. Ela ainda se preocupa com a orientação dos processos de trabalho e com a integração do novo funcionário com os outros membros. Por meio da socialização organizacional é estabelecido um contrato psicológico entre a organização e o novo funcionário que funciona paralelamente com o contrato formal de trabalho. Existem vários processos para implantar

a socialização organizacional como o formal, o informal, o coletivo, o individual, o uniforme, o variável, o seriado e o randômico. A escolha de um processo de socialização deve levar em consideração as características do cargo, as políticas organizacionais, a cultura organizacional e a disposição da organização para disponibilizar esforços nesses processos. Por isso, eles poderão ser diferentes de organização para organização e de cargo para cargo. Os métodos de socialização organizacional podem ocorrer antes da contratação, por meio de atividades desafiadoras e dinâmicas, com suporte de um tutor, com o ingresso do novo funcionário em um grupo de trabalho e através de programas de integração. As informações apresentadas em um programa de socialização devem estar relacionadas com assuntos organizacionais, benefícios oferecidos, relações de trabalho e deveres do funcionário. Se o departamento de Recursos Humanos der todas as informações necessárias ao ingressante, por meio de um programa de integração estruturado, ele se sentirá menos ansioso e mais consciente da realidade da organização. Um adequado programa de orientação permite que o novo funcionário saiba o que pode esperar da organização e que a organização saiba o que o novo funcionário espera dela.



A nossa sugestão para a aula de hoje é que você descontraia um pouco por meio da leitura especializada em Gestão de Pessoas. Nas revistas *Você S/A*, *Melhor*, *HSM Management* etc. você poderá encontrar artigos que mostram casos de empresas que praticam a socialização organizacional. A prática da leitura especializada permite que você possa comparar os ensinamentos teóricos com o que está realmente sendo adotado no mercado. Não deixe de ler.

## **INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Você verá na próxima aula a administração de carreira com seus objetivos, suas vantagens e as ferramentas que podem ser utilizadas para implementá-la.

## Administração de carreira

### Metas da aula

Apresentar o processo de desenvolvimento de carreira; escrever os principais pontos de um planejamento de carreira; relacionar as ferramentas que podem ser utilizadas para facilitar o desenvolvimento de carreiras.

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar as diferenças entre as movimentações de cargos;
- 2 reconhecer as variáveis que diferenciam o treinamento do desenvolvimento de pessoas;
- 3 estabelecer soluções para modificar um platô de carreira;
- 4 estabelecer a relação entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais de desenvolvimento de carreira;
- 5 identificar a utilidade das principais ferramentas que podem ser usadas no desenvolvimento de carreira.

## INTRODUÇÃO

Na aula passada, você viu como a empresa é apresentada para o novo funcionário pela socialização organizacional. Na aula de hoje, você verá a administração de carreira. Esse é um instrumento valioso para que a empresa possa se programar e aproveitar todo o potencial de seus funcionários. Durante muitos anos, a administração de carreira era uma atividade exclusiva da organização. Entretanto, hoje em dia, ela passa a ser compartilhada com o funcionário. Além disso, você verá como a organização utiliza as principais ferramentas para orientar seus membros para o planejamento de carreiras.

## DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

O desenvolvimento de carreiras está relacionado com diversos cargos que uma pessoa ocupa ao longo de sua trajetória profissional. Normalmente, quando uma pessoa ingressa em uma organização, ela ocupa cargos simples que não exigem experiências anteriores. Conforme o tempo vai passando, essa pessoa passa a conhecer melhor suas atividades e passa a dominá-las. Perceba que as pessoas que se destacam em seus cargos são candidatas potenciais para serem promovidas. Quando a organização pratica o recrutamento interno, ela oferece a oportunidade para que seus funcionários concorram a outros cargos. A partir do momento em que você ocupa outro cargo dentro da organização, você está desenvolvendo a sua carreira.

O desenvolvimento de sua carreira permite que você tenha experiência no desempenho de várias atividades. Você pode ocupar, em outras organizações, qualquer um dos cargos pelos quais você passou. Tal desenvolvimento pode ser vertical, quando você é promovido para cargos em níveis hierárquicos superiores, ou pode ser horizontal, com a ocupação de cargos que estão no mesmo nível hierárquico do seu cargo, mas que apresentam atividades diferentes das quais você está habituado a desenvolver. Durante muitos anos essa movimentação de cargos foi feita por meio de procedimentos relacionados ao tempo de casa, ou seja, o funcionário era promovido conforme fosse adquirindo mais tempo de trabalho na organização.

Nesse caso, sua promoção para outros níveis poderia estar relacionada com níveis salariais ou com níveis hierárquicos mais elevados com um grau maior de poder e de remuneração. Normalmente, a capacitação e o desenvolvimento do funcionário eram responsabilidade



exclusiva da organização e cabia ao funcionário se empenhar para obter bons resultados nos seus programas de treinamento ou de desenvolvimento. O processo de globalização aumentou significativamente a competitividade entre as organizações e muitas deixaram de investir no **CAPITAL INTELECTUAL** por medo de perder investimentos com a saída desse profissional. Em função disso, muitas organizações procuram promover seus funcionários ou captar no mercado de trabalho aqueles funcionários que já possuem um desenvolvimento profissional e que não precisam de grandes investimentos em suas carreiras. Na verdade, esses profissionais necessitam apenas de treinamentos para adaptação ao cargo.

#### **CAPITAL INTELECTUAL**

É o investimento das organizações no desenvolvimento do conhecimento de seus membros. Nesse caso, a organização não tem domínio de seu investimento, mas sim o funcionário que sofreu o processo de desenvolvimento.



Perceba que o treinamento está relacionado com as atividades que serão repetidas várias vezes para que você possa dominar o processo. Ele está relacionado com o seu desempenho atual e imediato. Veja que você pode fazer um treinamento para aprender a utilizar um programa de computador que confecciona a folha de pagamentos de sua organização. Durante o treinamento, você será apresentado ao programa, fará várias simulações até se sentir confiante para utilizá-lo sem o acompanhamento do seu instrutor. Já o desenvolvimento está relacionado com os processos que permitem que o funcionário construa uma visão abrangente do processo de trabalho. Pelo desenvolvimento, o funcionário pode propor melhorias no processo de trabalho ou pode ocupar cargos futuros. Veja que seus resultados não são imediatos, mas serão visualizados a longo prazo. Hoje você está buscando o desenvolvimento de sua carreira ao fazer um curso superior em Administração. Ele vai lhe proporcionar a possibilidade de ocupar cargos mais elevados na hierarquia organizacional e leva alguns anos para ser completado.

Atualmente, o desenvolvimento de carreiras é compartilhado com o funcionário. O funcionário que investe individualmente no seu desenvolvimento profissional tem maiores possibilidades para aproveitar as oportunidades de promoção oferecidas pela sua organização ou ocupar outros cargos oferecidos no mercado de trabalho.

Em contrapartida, a organização deve integrar o desenvolvimento de carreiras com a estrutura da área de recursos humanos de forma que os processos como a descrição de cargos, a seleção e a avaliação de desempenho possam oferecer informações para a construção de carreira. Cabe aos processos de treinamento e desenvolvimento oferecer a capacitação profissional ou os caminhos para essa capacitação. Por fim, cabe à administração de cargos e salários remunerar adequadamente cada membro de acordo com a sua competência profissional.



Figura 10.1: O desenvolvimento da carreira por iniciativa própria.

# Atividade 1

Relacione a segunda coluna de acordo com a primeira:



- (a) Movimentação vertical
- (b) Movimentação horizontal
- (c) Promoção por tempo de casa
- (d) Contratação externa
- (e) Treinamento
- (f) Desenvolvimento

( ) Cristiani Elias está se empenhando ao máximo para aprender a trabalhar com o novo programa de contas a pagar de seu departamento. Ela sabe que, se aprender corretamente, seu trabalho será agilizado em 30%.

( ) Lucia Helena Martins está preocupada com sua capacidade para desenvolver as atividades do novo cargo. Ela continua no mesmo nível hierárquico, mas a inclusão de novas atividades lhe proporcionou um aumento salarial que permitirá pagar as suas dívidas.

( ) Manuel da Silva está ocupando um novo cargo em que desenvolve atividades com um nível de poder de decisão maior do que o que ele possuía anteriormente. Ele está muito contente porque, com essas novas atribuições, seu salário cresceu significativamente.

( ) Mauro Roberto está muito feliz porque, depois de cinco anos na mesma organização, ele passou a receber um adicional salarial chamado quinquênio e seu cargo passou a ser classificado no nível 2, apesar de continuar desenvolvendo as mesmas atividades.

( ) Márcia Valéria da Silva fará um curso de francês na França patrocinado pela sua empresa para que, depois, ela possa atender melhor os clientes franceses.

( ) Isaura Mendes foi contratada para substituir o Diretor Financeiro de uma grande fábrica de produtos químicos porque acabou de chegar dos Estados Unidos onde terminou sua pós-graduação em Finanças e Organização.

## Resposta Comentada

*(e) O treinamento é caracterizado pelo treino pela repetição das atividades até que o profissional se sinta apto para realizá-las sozinho. O aprendizado será utilizado imediatamente.*

*(b) A movimentação horizontal ocorre quando um profissional desenvolve outras atividades além das que estava acostumado a desenvolver e recebe um adicional na remuneração por isso. Nesse caso, não há uma mudança de nível hierárquico.*

*(a) Na movimentação vertical, o funcionário passa a ocupar um nível hierárquico mais alto, com novas atribuições e com um salário maior.*

*(c) A promoção por tempo de casa ocorre quando o profissional continua desenvolvendo as mesmas atividades, mas recebe um salário maior porque ultrapassou um limite de tempo de trabalho na organização.*

*(f) O desenvolvimento é caracterizado pela construção do conhecimento, de modo que possa ser empregado em atividades futuras e contribua, de uma forma global, para a melhoria do processo.*

*(d) A contratação externa acontece quando a empresa contrata um profissional do mercado de Recursos Humanos para ocupar um cargo vago.*

## OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO DE CARREIRAS

Você estudou, em aulas anteriores, que o planejamento estratégico de Recursos Humanos contribui para a implantação da estratégia da organização por um maior aproveitamento das capacidades e competências da força de trabalho. Ele visa antecipar os acontecimentos futuros, para que a organização esteja preparada para enfrentá-los. Observe que, para alcançar a competitividade, a organização deverá estruturar um planejamento em que todos os funcionários estejam integrados com a estratégia da organização. Por isso, a inserção do planejamento de carreiras no plano estratégico de Recursos Humanos facilita a visualização das possibilidades de vagas e demandas dos cargos, as possibilidades de promoção dos diversos funcionários e os limites de promoção de cada um. Perceba que, além de estruturar as possibilidades de promoção, é interessante que o departamento de Recursos Humanos identifique os **PLATÔS DE CARREIRA**. O platô pode ocorrer quando não existem mais cargos possíveis de serem ocupados pelo funcionário. Ou seja, ele não tem mais competência para ocupar outros cargos e só poderá ser promovido se tiver uma outra capacitação profissional. Essa situação leva muitos gerentes a buscar os cursos superiores de Administração para terem a possibilidade de ocupar cargos em níveis hierárquicos mais elevados ou para manter-se no cargo atual. Pode também ocorrer a situação em que a organização não promove mais seus funcionários e resolve captar pessoal capacitado no mercado de trabalho. Normalmente o funcionário que se encontra em uma situação como essa irá se sentir sem oportunidades de crescimento e buscará, em outras organizações, as possibilidades para desenvolver a sua carreira. Quando os profissionais não se identificam com a organização ou com os cargos que ocupam, tornam-se apáticos e perdem o interesse pelo trabalho. Isso pode provocar diminuição de produtividade, absenteísmo, doenças ocupacionais.

### PLATÔS DE CARREIRA

São situações pessoais ou organizacionais que restringem as possibilidades de promoção dos funcionários de uma organização.

Alguns funcionários destinam todo o tempo disponível para a construção de sua carreira e não dão a devida atenção à sua vida pessoal, quando atingem o nível esperado em sua carreira, percebem que não construíram uma vida pessoal adequada e se tornam frustrados, apresentam crises de auto-estima e de insatisfação por terem perdido muitos acontecimentos em suas vidas pessoais. Nessa fase, qualquer tipo de incentivo não irá recuperar os anos perdidos. A identificação dos platôs de carreiras para cada cargo possibilita que a organização possa desenvolver atividades que minimizem essas situações como o investimento no desenvolvimento profissional, a implementação de projetos sociais que envolvam a família ou que possibilitem um melhor convívio com ela etc. Pelo planejamento de carreira, o funcionário passa a conhecer suas verdadeiras possibilidades de crescimento profissional e, a partir daí, pode concentrar seus esforços para aproveitar as oportunidades.

## VANTAGENS DO PLANEJAMENTO DE CARREIRAS

Perceba que um planejamento de carreira bem estruturado pode possibilitar carreiras bem-sucedidas para os funcionários de uma organização. Uma carreira bem-sucedida significa que o funcionário pode aproveitar todas as oportunidades para o seu crescimento profissional. Nesse caso, a organização terá profissionais mais adequados para atender às exigências de competitividade das organizações, além de estarem mais motivados porque possuem oportunidades dentro da organização para crescerem profissionalmente. Profissionais mais motivados atendem melhor o cliente, melhoram o **CLIMA ORGANIZACIONAL** e possibilitam um diferencial competitivo para a organização. Quando existe um planejamento de carreiras, as possibilidades de erros nas promoções são menores, pois se sabe previamente o perfil que o candidato deverá ter para ocupar um cargo. O departamento de Recursos Humanos poderá, então, se preparar para o processo de recrutamento e seleção de acordo com o tempo esperado para que o cargo se torne vago. A partir daí, a organização poderá ter a opção de preparar seus funcionários para a vaga ou de informá-los sobre o prazo para a ocupação da vaga com as necessidades exigidas para ocupá-la, possibilitando que, por iniciativa própria, eles estejam preparados no momento em que a oportunidade surgir.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Está relacionado com os sentimentos das pessoas e com a maneira como os membros de um departamento estão se relacionando.

Se a organização não tiver programas para desenvolver seus funcionários, ela deverá, pelo menos, estabelecer as possibilidades de evolução de cada um. Desse modo, o funcionário, ao planejar sua carreira, terá acesso às informações relacionadas ao planejamento estratégico, às previsões, aos planos de sucessão, à avaliação de desempenho, ao levantamento de habilidades etc. O processo de planejamento de carreiras deve ser dinâmico, associando as necessidades da empresa com as dos funcionários.



Figura 10.2: Motivação como uma das vantagens do planejamento de carreira.

## Atividade 2

Daniela Alves sempre foi uma profissional muito dedicada e comprometida com a organização. Nos últimos tempos, ela começou a se sentir insatisfeita com as atividades que desenvolvia em seu cargo. Ela foi procurar informações no departamento de Recursos Humanos para saber as suas possibilidades de promoção. Lá, ela ficou sabendo que chegou ao platô de sua carreira porque não possui nível universitário. Ajude Daniela Alves a compreender melhor a informação que lhe foi repassada, explicando quando ocorre um platô de carreira e estabelecendo situações que podem ocorrer para que essa situação seja modificada.




---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Um platô de carreira ocorre quando uma pessoa chega ao seu limite de promoção. Daniela Alves pode procurar outras organizações que lhe contratem para um cargo com um nível hierárquico superior ou pode iniciar, por conta própria, um curso superior para ter a possibilidade de ser promovida quando terminá-lo. Ela pode, também, verificar se existe a possibilidade de a organização ajudar no financiamento desse curso.*

## DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

Ao longo de sua trajetória profissional, as pessoas passam por vários estágios que caracterizam as fases de seu desempenho profissional e a sua disposição para o trabalho. Perceba que esses estágios podem variar de pessoa para pessoa, mas a maioria delas segue uma seqüência comum. O estágio inicial da carreira está relacionado com a preparação para o trabalho e é caracterizado pela conclusão do Ensino Médio e pela aquisição do conhecimento por meio de cursos profissionalizantes ou do ensino superior que lhe possibilitarão o ingresso na carreira. O segundo estágio que normalmente se concentra entre os 18 e os 25 anos está relacionado com a busca pelo trabalho. Nesse estágio, sua vocação e formação começam a direcionar a procura por cargos que mais se adequam ao seu perfil profissional. No terceiro estágio, que pode variar entre os 18 e os 40 anos, ocorre o início da carreira, caracterizado pelo ingresso em uma organização, com a ocupação de um cargo específico que lhe possibilita a aquisição de experiência, o desenvolvimento de **COMPETÊNCIAS** e o alcance de metas pessoais. No quarto estágio, o indivíduo encontra-se estável em sua organização e ocorre geralmente entre os 40 e 55 anos. Pode haver uma reorganização de sua carreira, direcionando-a para o alcance de outros objetivos relacionados à sua maturidade profissional. Ou seja, como o profissional já tem um nome respeitado no mercado e estabilidade financeira, ele pode querer desenvolver outras atividades que lhe provoquem desafios que estejam relacionados com outras vocações ou comodidades que lhe proporcionem **QUALIDADE DE VIDA**. Normalmente, o profissional nesse estágio se preocupa mais em buscar qualidade de vida do que se empenhar exaustivamente pela busca de aumentos salariais. O quinto estágio marca o fim da carreira que, em geral, ocorre em torno dos 55 anos, com a aposentadoria.

As **COMPETÊNCIAS** estão relacionadas com o domínio que algumas pessoas possuem sobre determinadas atividades ou conhecimentos.

A **QUALIDADE DE VIDA** está relacionada com o bem-estar geral e com a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

Entretanto, muitos profissionais nessa idade encontram-se produtivos e a aposentadoria poderá ser prorrogada. Alguns se aposentam para garantir um salário fixo e voltam a trabalhar em seguida, em busca de uma renda extra e para se sentirem produtivos.

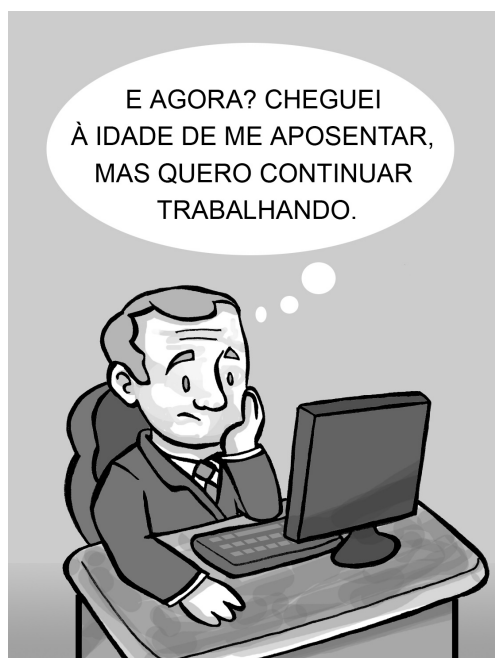
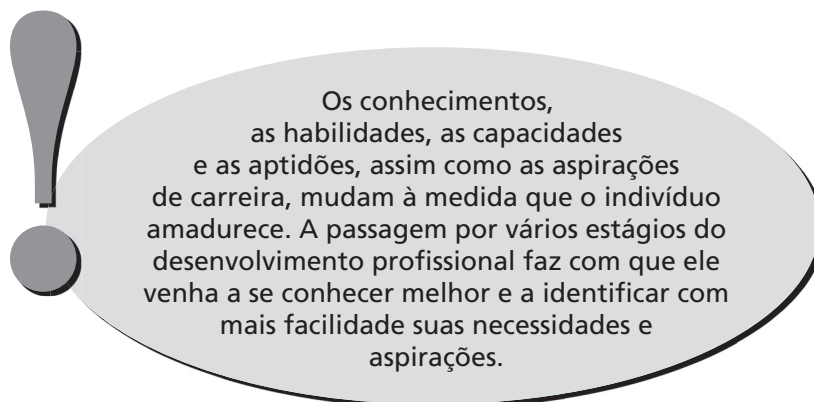


Figura 10.3: O fim da carreira.

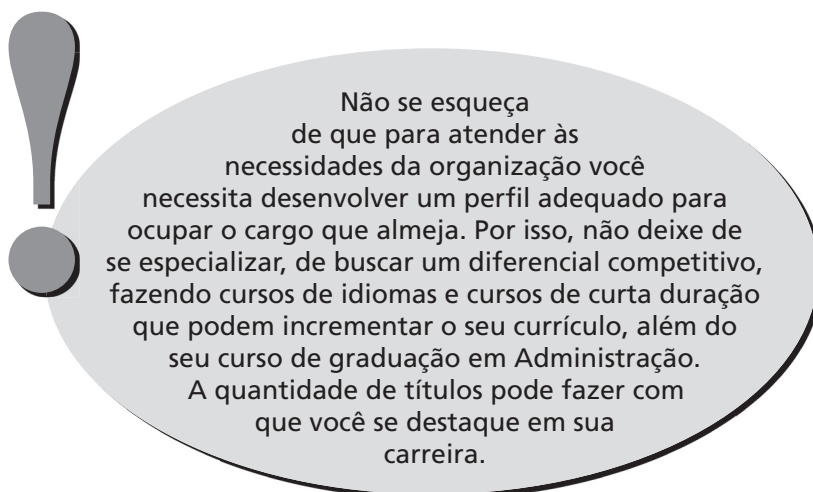


## NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO

Você viu, nas aulas anteriores, que as formas de relacionamento da organização com seus subordinados sofreram inúmeras mudanças ao longo dos anos. Os cargos estão se tornando cada vez mais flexíveis para lidar com essas mudanças e incorporam um número cada vez maior de atividades diferenciadas. Essa abrangência dos cargos faz com que as organizações passem a ter menos pessoas desenvolvendo as atividades de um departamento do que em anos anteriores. Essa redução do número de pessoas, normalmente, é acompanhada pela diminuição do custo com folha de pagamento, que nem sempre significa uma economia para a organização. Os recursos destinados para a folha de pagamento no passado agora são direcionados para o desenvolvimento da carreira de seus profissionais ou aplicados no oferecimento de salários mais atrativos. Assim, os profissionais que passam a ter um número de atribuições maior do que em anos anteriores podem se sentir recompensados ou atrair profissionais que já estejam preparados no mercado de Recursos Humanos. Hoje em dia, as organizações procuram por profissionais mais flexíveis e versáteis e que tenham uma visão integrada das diferentes atividades que desempenham. O profissional, com esse perfil, compreende melhor as necessidades da organização, está mais preparado para trabalhar em equipe e está mais apto para se adequar às necessidades de um mercado globalizado que exige que, a cada dia, as organizações tenham produtos ou serviços diferenciados, com novas tecnologias e com maior qualidade.



Figura 10.4: Profissional polivalente.



## NECESSIDADES INDIVIDUAIS DA CARREIRA

### **ACHATAMENTO DA PIRÂMIDE**

É a redução dos níveis hierárquicos de uma organização. Normalmente é caracterizado pela delegação de autoridade para os níveis inferiores e a eliminação de cargos gerenciais responsáveis pelas atividades que foram delegadas.

O **ACHATAMENTO DA PIRÂMIDE** provocou uma diminuição dos níveis organizacionais e, conseqüentemente, menos oportunidades de promoção para seus funcionários, além do aumento pela concorrência para determinados cargos. Por isso, o funcionário precisa estar consciente de todas as oportunidades de promoção, precisa conhecer as projeções de vagas e a ocupação de cargos estabelecidas no planejamento de carreira. Quando ele sabe das suas verdadeiras oportunidades de promoção, ele pode se preparar para elas ou pode procurar outras organizações que lhe ofereçam melhores oportunidades. Como hoje em dia a responsabilidade de desenvolvimento da carreira é compartilhada com o funcionário, mesmo que ele tome a iniciativa de se desenvolver por conta própria, ele necessita que a organização crie condições favoráveis para que ele possa se desenvolver profissionalmente. Ao planejar sua carreira, os funcionários precisam de informações relacionadas com o planejamento estratégico de Recursos Humanos, a descrição dos cargos etc. Ao tomar conhecimento das informações necessárias para ocupar cargos mais elevados na hierarquia organizacional, o funcionário começa a se preparar para associar suas necessidades individuais com as necessidades da empresa. Para tanto, a organização precisa incentivar a responsabilidade do funcionário pela sua carreira, criando um contexto de suporte para isso. Esse contexto pode estar relacionado com a flexibilização do horário para que ele possa freqüentar um curso de nível superior, com saídas antecipadas nos dias

de prova, que serão compensadas em outros dias de trabalho, dispensas remuneradas para que ele possa participar de congressos e seminários sobre temas relacionados ao seu desenvolvimento profissional; ajuda no financiamento de cursos que permitam o crescimento do funcionário dentro da hierarquia organizacional etc. Essas condições favoráveis fazem com que o funcionário se sinta reconhecido pela organização porque existe uma compreensão de suas necessidades individuais. A Gestão de Pessoas nada mais é do que a valorização das pessoas que integram uma organização. Se a organização não pode financiar o desenvolvimento de seus funcionários, é importante que ela, pelo menos, crie condições favoráveis para que eles se desenvolvam por conta própria.



Figura 10.5: Satisfação das necessidades individuais de carreira.

## Atividade 3

Você viu que, ao longo da trajetória profissional, o indivíduo passa por inúmeros estágios em sua carreira. Note que sua evolução está relacionada a uma constante busca pela conciliação de seus objetivos pessoais com os objetivos organizacionais. Você ocupa o cargo de Gerente do departamento de Gestão de Pessoas e deve desenvolver uma política que atenda aos objetivos organizacionais e pessoais ao mesmo tempo para um profissional que se encontra no terceiro estágio de desenvolvimento de carreiras. Que procedimentos você deve implementar visando à permanência do funcionário na organização?



### Resposta Comentada

*No terceiro estágio, o profissional encontra-se no início de sua carreira e está buscando o seu crescimento profissional. É importante que sua disposição seja aproveitada e que a empresa desenvolva atividades que possibilitem uma visão global do departamento. Essa empresa pode oferecer salários mais atrativos se ele participar dos programas de desenvolvimento de pessoal elaborados pela organização. Essa possibilidade vai tornar o funcionário mais ativo e motivado por saber que sua organização se preocupa e investe em seu desenvolvimento. Não se esqueça de que sua resposta pode ser diferente, mas deve estar relacionada com programas que satisfaçam a ambas as partes.*

## PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA ORGANIZAÇÃO

Você viu até aqui que, quando a organização não proporciona o desenvolvimento de seus funcionários, ela deverá criar condições que facilitem o seu desenvolvimento por iniciativa própria. Para isso, ela pode utilizar uma das ferramentas relacionadas a seguir:

*Centros de avaliação* – a organização desenvolve metodologias que possibilitam identificar as forças e as fraquezas de um funcionário. Essas metodologias utilizadas assemelham-se às usadas no processo de seleção e podem ser desenvolvidas pelas entrevistas, dinâmica de grupos etc. Os resultados desses processos devem ser repassados para que os participantes possam direcionar seus comportamentos para o desenvolvimento de suas carreiras.

*Testes psicológicos* – são os mesmos utilizados no processo de seleção e servem para que o participante possa conhecer melhor suas habilidades e seus interesses.

*Avaliação de desempenho* – são realizadas em períodos preestabelecidos pela organização e servem para verificar se o desempenho do funcionário está de acordo com o esperado pelo cargo. O *feedback* de seu desempenho possibilita a correção ou a manutenção de seu comportamento e pode ser um indicador para possíveis promoções.

*Projeções de promoções* – são realizadas pelos gerentes e indicam os profissionais que podem ser promovidos, para que cargos e que necessidades de desenvolvimento eles possuem. Ao verificar sua projeção de promoção, o funcionário passa a conhecer suas possibilidades de conhecimento dentro da organização e quais os comportamentos que precisam ser melhorados para avançar na carreira.

*Planejamento de sucessão* – está relacionado com a ocupação de cargos mais complexos e com salários mais elevados. Podem ocorrer casos em que não acontece uma promoção, mas um incremento de atividades em seu cargo acompanhado por um aumento salarial proporcional.

*Aconselhamento individual* – serve para conscientizar o funcionário de suas atuais responsabilidades. Facilita a identificação das pretensões funcionais do funcionário e sua conscientização do empenho que deverá ter para realizar as suas pretensões. Normalmente é realizado com o superior imediato.

*Serviços de informação ao funcionário* – fazem com que as informações relacionadas ao desenvolvimento de carreira cheguem até o funcionário pelos instrumentos a seguir:

a. Inventário de habilidades: concentra as informações sobre as capacidades e as habilidades de cada funcionário. Ele deve ser atualizado constantemente para que o departamento de Recursos Humanos saiba os potenciais de seus funcionários e facilite as projeções de promoção.

b. Mapa de carreira: é um instrumento que apresenta as possíveis direções e oportunidades de carreiras, disponíveis na organização pelo desenho das seqüências de carreira que cada cargo pode possibilitar em uma organização. Ao observar um mapa de carreira, você pode identificar o seu cargo em um determinado nível organizacional e as oportunidades de promoção que poderá ter a partir dele. Isso facilita a sua visão de até aonde você pode chegar na hierarquia organizacional.

c. Centros de recursos de carreira: são locais específicos como bibliotecas e espaços de vídeo e leituras que disponibilizam recursos como CDs, livros, revistas, DVDs, *software* etc. que favoreçam o aprimoramento dos conhecimentos dos membros de uma organização.

As organizações que se preocuparem com o desenvolvimento de carreira de seus funcionários terão pessoas mais comprometidas com os processos e mais motivadas. Conseqüentemente, elas serão diferenciais competitivos.

## Atividade Final

Isabel Santos está participando de um programa de desenvolvimento de carreira da empresa “Recantos e encantos paisagísticos” que desenvolve projetos paisagísticos para grandes construções. Como a empresa apresenta uma facilitação para o desenvolvimento de carreiras, Isabel tomou as seguintes providências: O primeiro passo foi observar as possíveis direções que poderia dar à sua carreira pelo desenho de seqüências para o seu cargo.

Em seguida, ela foi ao departamento de Recursos Humanos para obter o *feedback* sobre a sua avaliação de desempenho ocorrida no mês anterior.

De posse dessas informações, ela passou a freqüentar a biblioteca da empresa para aprimorar seus conhecimentos pela leitura de bibliografia especializada e passou a pegar emprestados DVDs que pudessem lhe mostrar, de uma forma mais interativa, as informações que lhe permitissem o seu desenvolvimento profissional.

Identifique as ferramentas utilizadas por Isabel para desenvolver a sua carreira e como cada uma facilitou o seu desenvolvimento.

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O primeiro passo de Isabel foi consultar o mapa de carreiras. Por ele, ela visualizou os caminhos que sua carreira poderia percorrer e pôde estabelecer os esforços que teria de fazer para desenvolvê-la. Em seguida, ela utilizou a avaliação de desempenho para corrigir suas falhas e se adequar para satisfazer os objetivos organizacionais. Por último, ela utilizou o centro de recursos de carreira para adquirir as informações necessárias que possibilitassem o seu desenvolvimento.*

O desenvolvimento de carreiras está relacionado com diversos cargos que uma pessoa ocupa ao longo de sua trajetória profissional. Durante muitos anos, a movimentação de cargos foi feita pelo tempo de casa. Entretanto, o processo de globalização fez com que muitas organizações deixassem de investir no capital intelectual. Atualmente, o desenvolvimento de carreiras é compartilhado com o funcionário e, para alcançar a competitividade, a organização deverá estruturar um planejamento em que todos os funcionários estejam integrados com a estratégia da organização. Um planejamento de carreira bem estruturado pode possibilitar carreiras bem-sucedidas para os funcionários de uma organização. Os conhecimentos, as habilidades, as capacidades e as aptidões, assim como as aspirações de carreira mudam à medida que o indivíduo amadurece. A passagem por vários estágios do desenvolvimento profissional faz com que o funcionário venha a se conhecer melhor e identifique, com mais facilidade, suas necessidades e aspirações. Hoje em dia, as organizações procuram por profissionais mais flexíveis e versáteis e que tenham uma visão integrada das diferentes atividades que desempenham. Para criar condições que facilitem o desenvolvimento por iniciativa própria de seus funcionários, a organização poderá utilizar como ferramentas os centros de avaliação, os testes psicológicos, a avaliação de desempenho, as projeções de promoções, o planejamento de sucessão, o aconselhamento individual e os serviços de informação ao funcionário. As organizações que se preocuparem com o desenvolvimento de carreira de seus funcionários terão pessoas mais comprometidas com os processos e mais motivadas.



Vamos descontrair? A nossa sugestão para a aula de hoje é que você assista ao filme *A firma* com Gene Hackman e Tom Cruise. No filme você vai ver a história de um ambicioso advogado que se emprega em uma pequena firma de advocacia. A carreira dele cresce rapidamente, elevando o seu padrão de vida. Entretanto, isso não é suficiente para lhe trazer tranquilidade, pois as questões éticas da firma são conflitantes com os seus valores. Perceba que a sua evolução na carreira foi conquistada com muito empenho pessoal, mas ao mesmo tempo, o preço pago por isso é desesperador. Esse filme é útil para sensibilizar as pessoas de que a construção de uma carreira deve respeitar os valores pessoais e a ética para que o profissional possa desfrutar com tranquilidade e satisfação os resultados oriundos de seus esforços.

### **INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você verá o desenho de cargos. Você conhecerá as principais vantagens do processo e como poderá incentivar a motivação dos funcionários por meio dele. Nos encontraremos lá!



**Gestão de Pessoas I**

Referências

## Aula 1

---

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MILKOVICH, George T. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

## Aula 2

---

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

## Aula 3

---

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MILKOVICH, George T. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MILKOVICH, George T. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

## Aula 7

---

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

## Aula 8

---

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.



ISBN 978-85-7648-418-9



9 788576 484189



**UENF**  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense

**uff**



**UNIRIO**



**FAPERJ**  
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo  
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério  
da Educação

**BRASIL**  
UM PAÍS DE TODOS  
GOVERNO FEDERAL