



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

CARIMATO BARI

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA:
ESTUDO DE CASO SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM INSTITUIÇÕES
DO ENSINO SUPERIOR EM FORTALEZA – CE.**

REDENÇÃO

2017



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

CARIMATO BARI

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA:
ESTUDO DE CASO SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM INSTITUIÇÕES
DO ENSINO SUPERIOR EM FORTALEZA – CE.**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Administração Pública.

ORIENTADOR: PROF. DR. RICARDO OSSAGÔ DE CARVALHO

REDENÇÃO

2017

CARIMATO BARI

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA:
ESTUDO DE CASO SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM INSTITUIÇÕES
DO ENSINO SUPERIOR EM FORTALEZA – CE.**

BANCA EXAMINADORA:

Orientador e presidente: Prof. Dr. Ricardo Ossagô de Carvalho
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Examinador externo: Prof^ª Ms: Karine Bessa Porto Pinheiro Vasques
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE

Examinador interno: Prof. Dr. Pedro Rosas Magrini
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Dedico este trabalho à minha família, em especial, à minha mãe, Cadidjatu Djalo, ao meu pai, Mamadu Aliu Bari (em memória) e, de modo muito especial, para meu pai de criação, meu tio Iaguba Djalo e minha tia Aissatu djalo, por me ensinarem a viver honestamente e por me mostrarem que devo lutar pelo aquilo que eu quero. Tenho muito orgulho por nascer e crescer nessa família. Amo muito vocês! Também dedico este trabalho à pessoa muito especial para mim, que é meu filho, Adulai Bari Seide. Você é e será um grande amor da minha vida!

TE AMO!

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por estar presente em todos os momentos da minha vida. Agradeço os meus pais biológicos e os meus pais de criação, que me educaram e me guiaram para o alcance dos meus objetivos. Às minhas irmãs, aos meus irmãos e aos meus primos, pelo carinho e incentivo nos meus momentos mais difíceis. E ao pai do meu filho, que me anima e me dá sempre ideias para vencer essa batalha. Também agradeço ao meu filho que sempre está ao meu lado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ricardo Ossagô de Carvalho, e à minha co-orientadora, Karine, pela paciência, pelas dicas e pelo apoio que me deram no decorrer do ano para a realização deste trabalho.

Também agradeço muito à família Leite, por me acompanhar nessa batalha. Vocês são muito especiais para mim e principalmente para o meu filho, sem esquecer da Ana Doroteia. Obrigada a todos vocês!

Agradeço também ao professor Agamenon, por me dar sempre ideias melhores para realizar o meu trabalho, à minha amiga, Aldenira, e a todos os professores e servidores da indústria IFCE, muito obrigado!

Aos meus professores e às minhas professoras do curso, especialmente, ao Prof. Carlos Subuhana e à Profa. Artemisa, que sempre transmitiram todos os seus conhecimentos brilhantes. Obrigada a todos!

E muito especial para minha supervisora no trabalho, por sempre me dar licença para realizar o meu trabalho. Amo-te!

RESUMO

Há décadas, é possível verificar que as empresas não têm um planejamento voltado para a Gestão de Pessoas. As técnicas de recrutamento e seleção, no conceito de Chiavenato, vem sendo valorizadas aos poucos, pois, até hoje, algumas organizações não sabem como esse processo é fundamental. A falta de recrutamento e de seleção eficazes traz prejuízo para as empresas: baixa motivação dos funcionários, redução da frequência das pessoas, má colocação das pessoas para preencher os cargos. Nessa nova era, tem surgido cada vez mais empresas, mais concorrências, e isso está fazendo com que as organizações se preocupem mais com os resultados. A partir dessa ideia, pode-se perceber que as pessoas devem ser consideradas mais importantes, para que as organizações atinjam os resultados desejados. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho consiste em realizar um estudo de caso que busque aprofundar mais os processos de recrutamento e seleção praticados por quatro instituições do Ensino Superior cearense, sendo duas são particulares e duas são públicas, na cidade da Fortaleza, capital do estado. Através da metodologia utilizada, verificou-se que existem, sim, algumas diferenças nesse âmbito, uma vez que, em todas as instituições estudadas, a técnica para coleta de dados foi um questionário de abordagem qualitativa e pesquisa exploratória. Os resultados alcançados foram as seguintes categorias: perfil do recrutador, sexo e tempo de experiência. Por fim, esta pesquisa permitiu identificar quais são os pontos fortes e fracos e quais são as oportunidades de melhorar os processos de recrutamento e seleção, principalmente nas instituições de Ensino Superior, tanto públicas, quanto privadas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Administração Pública. Instituições do Ensino Superior. Público e Privado. Recrutamento.

ABSTRACT

In the decades to come it can be verified that the companies did not have a planning oriented to the management of people, the techniques of recruitment and selection are being valued little by little, because, to this day, some organizations do not know how this process it is fundamental. Lack of effective recruitment and selection brings injury to businesses, which would be: low employee motivation, reduced frequency of people, poor placement of people to fill the charges. In this new era has been arising more and more companies, more competition, this is causing organizations to care more about the results. From this idea, it can be realized that people should be considered more important, so that the organizations achieve their desired results. The objective of this work is to carry out a case study that seeks to deepen more in the recruitment and selection processes practiced by four Higher Education Institutions in Ceará. Through the methodology used, it was verified that there are some differences. The research was carried out in four Higher Education Institutions in the State of Ceara, two of which are private and two are public in the city of Fortaleza, the state capital. And in all these studied institutions the technique for data collection was a questionnaire following qualitativa approach and exploratory research. The results achieved were in the following categories, profile of the recruiter: gender (female and male) and time of experience. Finally, this research allowed us to identify the strengths and weaknesses and what are the opportunities to improve recruitment and selection processes, especially in Higher Education Institutions, both public and private.

Keywords: People Management. Public Administration. Institutions of Higher Education. Public and Private. Recruitment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Recrutamento interno na administração pública e privada.....	28
Quadro 2 - Demonstração das ideias contra e favor do recrutamento e seleção de pessoas....	28
Figura 1 - Organograma do PROGEP - Universidade Federal do Ceará.....	36
Figura 2 - Organograma da IFCE	38
Figura 3 - Organograma da FAC	41
Quadro 3 - Quadro comparativo de como funciona o processo de recrutamento e seleção de nas organizações públicas e privados em diferentes níveis.....	43

LISTA DE SIGLAS

FAC - Faculdade Cearense

FLF - Faculdade Laurenço Filho

IFCE - Instituto Federal do Ceará

GP - Gestão de Pessoas

MEC - Ministério da Educação

MRH - Mercado de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

UFC - Universidad Federal do Ceará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 METODOLOGIA	14
2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM CHIAVENATO.....	17
2.1 PROCESSO DE MANTER PESSOAS	19
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS (3 GP DE HOJE) ...	21
2.2.1 Desligamento por iniciativa da organização (demissão)	23
2.2.2 Desligamento por iniciativa do colaborador	23
2.3 RECRUTAMENTO.....	24
2.3.1 Recrutamento interno	25
2.3.2 Recrutamento externo nas organizações públicas e privadas.....	27
2.3.3 Recrutamento misto	27
2.4 SELEÇÃO DO PESSOAL	29
2.5 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO E PROCESSO SELETIVO.....	30
2.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: ENTREVISTAS DE SELEÇÃO.....	30
2.6.1 Modelos de entrevista de seleção	31
2.7 PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA.....	32
2.8 ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA.....	33
2.9 AVALIAÇÃO DO CANDIDATO	33
3 RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASOS	33
3.1 CASO 1: UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	33
3.1.1 Recrutamento utilizado.....	33
3.1.2 Dois tipos de cargo.....	34
3.1.3 Seleção do pessoal.....	35
3.2 CASO 2: INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ- IFCE.....	36
3.2.1 Seleção por cargo.....	37
3.2.2 Tipos de provas aplicadas nessa universidade	37

3.3 CASO 3: FACULDADE CEARENSE (FAC).....	38
3.3.1 Tipos de recrutamento	38
3.3.2 Fontes de recrutamento	39
3.3.3 Tipo de entrevista utilizada.....	39
3.3.4 Dificuldades	39
3.4 CASO 4: FACULDADE LOURENÇO FILHO	42
3.4.1 Tipos de recrutamento	42
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, discute-se sobre a Gestão de Pessoas nas instituições de Ensino Superior, públicas e privadas do estado do Ceará, cidade de Fortaleza. Ao perceber a grande importância das pessoas nos negócios, as instituições têm mostrado bastante interesse quanto à questão do capital intelectual e suas formas de atuação na busca dos melhores resultados. Pode-se perceber que, sem as pessoas, torna-se impossível oferecer serviços de qualidade. Se olharmos a história, podemos notar que o mundo moderno está cada vez mais exigente e cada vez mais preocupado com a administração das pessoas dentro das organizações.

Portanto, o administrador de Recursos Humanos (RH) é aquele que está sempre envolvido com pessoas, o que exige conhecimento profundo sobre a área, ou seja, o que se refere à empresa e suas formas de atuações, seu comprometimento para fazer com que os funcionários se sintam motivados e se empenhem pelo desenvolvimento da empresa.

De acordo com Chiavenato (2008), Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Nomes como Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Administração de Recursos Humanos são alguns dos dados aos departamentos relacionados com a Gestão de Pessoas.

Chiavenato (2008; 2009), entre outros, demonstram que, através do RH, os colaboradores são recrutados, selecionados, treinados e motivados, para se tornarem parte da empresa. O administrador de Recursos Humanos está sempre envolvido com pessoas, o que exige conhecimento sobre o que se refere à empresa e suas políticas, bem como empatia e comprometimento para fazer com que os funcionários se sintam parte essencial no processo de crescimento da empresa. Isso demonstra o quanto é importante o reconhecimento dos talentos nas empresas, o quanto é bom para os processos seletivos.

No entanto, pode-se perceber que, em décadas passadas, as pessoas não eram valorizadas tanto nas suas ideias como nos seus esforços. E, atualmente, a Gestão de Pessoas, cada vez mais, está ganhando forças e passando a ser reconhecida como gestão de competência, razão pela qual as organizações dependem delas para a sua sobrevivência, porque recebem a influência do departamento de Recursos Humanos, sendo administrada pela diretoria da empresa.

No mundo atual, nota-se que o principal objetivo de recrutamento e seleção nas organizações consiste na capacidade de saber atrair as pessoas. E isso significa trazer novas ideias e novos talentos ao mundo do trabalho. Apesar de existir o recrutamento interno, que vem promovendo os funcionários já existentes na organização, também é de extrema

importância realizar recrutamentos externos. Isso porque as empresas precisam trazer novas tecnologias e novas técnicas para si, pois isso deve-se ampliar o foco dos Recursos Humanos.

A Gestão de Pessoas busca verificar o reconhecimento da força dos Recursos Humanos como parte essencial da realidade capital e trabalho, em uma perspectiva das relações impulsionadoras pela justiça social. Nessa mesma linha de raciocínio, pode-se também apontar o conceito trazido por Chiavenato (2009) de que o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos ao RH para abastecer seu processo coletivo.

Ou seja, o autor defende que o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao RH.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

No objetivo geral, entende-se que deve esclarecer o que é pretendido com a pesquisa e indicam as metas que almejam alcançar ao final da investigação. Os objetivos são normalmente categorizados em geral e específicos, sendo que o objetivo geral é a dimensão mais ampla pretendida com a pesquisa, ao passo que o específico define metas específicas da pesquisa, que, sucessivamente, complementam e viabilizam o alcance do objetivo geral.

A moderna Gestão de Pessoas trata os colaboradores como “pessoas”, devendo ser consideradas como os recursos mais importantes dentro da organização, eliminando a ideia da era das relações industriais e da indústria clássica, que considerava as pessoas como máquinas ou como fatores econômicos.

Para que haja eficiência nas organizações, neste caso, deve haver a gestão por competência, pois um sistema de recrutamento e seleção eficaz deve ser priorizado, a fim de promover o desenvolvimento organizacional de uma instituição ou empresa.

Assim, o presente trabalho tem por objetivo geral identificar quais são as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas no setor público e privado.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

1. Descrever como funciona o processo de recrutamento utilizado nas organizações públicas;
2. Descrever como funciona o processo de recrutamento utilizado nas organizações privada;
3. Identificar quais são as técnicas de seleção utilizadas nas organizações públicas;
4. Identificar quais são as técnicas de seleção utilizadas nas organizações privadas;
5. Identificar possíveis métodos inovadores de recrutamento e seleção de todas as empresas estudadas através de quatro estudos de caso.

1.2 JUSTIFICATIVA

As empresas, na contemporaneidade, estão sempre buscando os melhores resultados, maior qualidade na prestação de serviços e um bom atendimento à procura de maiores lucros e novas oportunidades, ou seja, visando uma melhor qualidade da vida das empresas. Contudo isso só é possível através do desenvolvimento das pessoas que estão inseridas no ambiente organizacional, pois estas são responsáveis pela existência da empresa. Sendo assim, atrair pessoas certas para ocuparem as funções corretas só é possível através de um processo de recrutamento e seleção eficaz.

Muitas vezes, a ausência de um processo de recrutamento e seleção na organização pode provocar falha na colocação de pessoas adequadas para ocupar o cargo certo e desempenhar bem as funções, e isso pode, conseqüentemente, provocar falhas no atendimento aos clientes bem como na execução das suas funções.

Por isso, é de extrema importância estudar esse tema, visando melhores desempenhos dos colaboradores, assim como trazer novas ideias quando haver dificuldades.

Nesse contexto é que se justifica este trabalho, o qual consiste em saber, dentro do contexto organizacional, a importância da motivação. Busca-se, também, enfatizar o quanto as organizações estão preocupadas com a satisfação dos seus colaboradores no ambiente de trabalho.

1.3 METODOLOGIA

Para sua realização, foram utilizados os métodos propostos pelo autor (OLIVEIRA, 2005, p. 16 Apud, SKINNER, 2001, p. 335.), o qual aponta que a metodologia é “avaliar, analisar e estudar os vários métodos disponíveis, identificando, explicando e justificando as

limitações ou não, principalmente em nível das implicações e possíveis resultados de suas utilizações ”, portanto, a ideia do autor demonstra que a finalidade da metodologia é a melhor forma de abordar os problemas relacionadas ao assunto ou o tema, ou seja, é a técnica utilizada para realizar as atividades da pesquisa.

Demo (2000, p. 16, apud MARCHIORETTO; BRESSIANI, 2009, p. 19) relata que “pesquisa é o processo que deve aparecer em todo trajeto educativo, como princípio educativo que é na base de qualquer proposta emancipatória”.

Para Dias (2004, p. 43, apud MARCHIORETTO; BRESSIANI, 2009, p. 19):

[...] pesquisa bibliográfica busca explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos (livros, revistas, jornais etc.), e não por intermédio de relatos de pessoas ou experimentos. Pode ser realizada de forma independente ou estar inserida (levantamento bibliográfico) nos demais tipos de pesquisas.

Para metodologia deste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica descritiva, tendo como base livros, reunindo um conjunto de opiniões de diversos autores conhecedores do assunto, e o estudo de caso, ou seja, a pesquisa do campo. Através dessa metodologia, foi possível identificar a melhor técnica de recrutamento e seleção para poder propor às instituições pesquisadas novas ideias, quando for necessário.

O trabalho se estrutura de seguinte forma: além da introdução e das considerações finais, o trabalho está dividido em três sessões: na primeira sessão, apresenta-se embasamento teórico necessário para o desenvolvimento deste trabalho; na segunda, foi desenvolvido o estudo de caso, sendo apresentada a metodologia para realização do trabalho, ou seja, os caminhos percorridos para realizar as pesquisas; na terceira sessão, apresenta-se os resultados de estudos de caso.

Também foi elaborado várias perguntas para a realização da entrevista nos projepes de cada organização pública e para os representantes de recursos humanos nas organizações privadas.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM CHIAVENATO

Para o embasamento teórico, trabalhamos com vários autores, com destaque para Chiavenato (2005; 2009); Carvalho (2000) e Marchioretto e Bressiani (2009). Com base nesses autores, a Gestão de Pessoas pode ser entendida como conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento. Para Chiavenato (2009, p. 4), “as organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver”.

Já no trecho a seguir, Chiavenato está se referindo à satisfação dos colaboradores dentro das organizações, pois, quanto maior a união entre os funcionários, as organizações têm mais tendência de evoluir.

Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, se não quase impossível, diante da importância e do trabalho que nelas provocam. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida bem-sucedida depende de crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações também dependem direta ou irremediavelmente das pessoas para operar produzir seus bens e serviços atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. (CHIAVENATO, 2009, p. 4)

Percebe-se que, as ideias do autor sobre o assunto abordam um dos fatores mais importantes tanto para a organização, seja ela privada ou pública, como também para as pessoas, porque a palavra “organização” refere-se ao conjunto de pessoas que se reúnem por um determinado fim. Sem um motivo, não existe organização. Por exemplo, os professores existem por causa dos alunos e sem eles não seríamos alunos.

Acreditava-se que os objetivos das organizações, como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação dos recursos materiais e financeiros redução de custos eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas – como melhores salários e benefícios, como conforto no trabalho lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. A solução usada era a do tipo ganhar e perder: se uma parte leva tudo a outra parte fica sem nada. (CHIAVENATO, 2009, p. 5)

O autor demonstra que, nos séculos anteriores, as organizações não tinham um pensamento amplo, ou seja, não valorizavam as pessoas dentro da organização e, para atingir

os objetivos desejados, deveriam reconhecer o esforço das pessoas e recompensá-los pelos seus esforços. Com isso, os dois lados poderiam sair ganhando.

Nos tempos atuais, as pessoas estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta, contribuindo com alguns recursos. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investidores que permitem o porte financeira para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos capacidades e habilidades, proporcionado decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para organização, adquirindo seus bens e serviços colocados no mercado. (CHIAVENATO, 2009, p. 8-9)

O referido autor ainda aponta que:

[...] pessoas como recursos ou como parceiros da organização. No início desta primeira sessão, na parte introdutória, podemos entender como as pessoas eram vistas dentro das organizações e que eram tratadas como máquinas e depois como recursos e não como parceiros. (CHIAVENATO, 2009, p. 8-9)

Com a evolução do tempo, isso está sendo mudado, porque estamos num mundo que exige a concorrência, onde as ideias e as habilidades das pessoas podem ser principais pilares das organizações. Como aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas, Chiavenato (2009) aborda a questão das características de pessoas nas diferentes atuações.

No que se refere a pessoas como seres humanos, ele salienta que elas devem ser tratadas como pessoas e não como meros recursos das organizações, porque um ser humano pensa, cria ideias e pode contribuir para melhorar as situações quando há problemas, portanto, ele não é recurso, mas sim parceiro.

As pessoas como ativadoras de recursos organizacionais, ele demonstra que elas não devem ser consideradas como agentes passivos, mas sim como ativos, tendo em vista a sua capacidade de criar habilidades e de trazer sempre inovações às instituições.

As pessoas como parceiros da organização, o autor ainda continua insistindo que elas não devem ser consideradas como simples sujeitos passivos, porque são elas que criam esforços, dedicação e responsabilidade de assumir qualquer obstáculo dentro das organizações.

No que diz respeito às pessoas como fornecedoras da competência, o autor afirma que é mais fácil comprar um objeto que poderia ter um valor mais alto no mercado para competir com os concorrentes do que comprar o conhecimento idêntico a dos seres humanos, que seria capaz de trazer mais ideias e mais soluções sem a intervenção das pessoas.

As pessoas como capital humano da organização, Chiavenato demonstra que as pessoas são principais ativos da organização, quer dizer, tratam-se de um fator principal para o sucesso da organização. E essa afirmação faz-nos recordar de Wernke, Lembeck e Bronia (2003, p. 5), os quais definem capital humano como “o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento, valores”.

Essas questões são da extrema importância, ao nosso entender, pois o planejamento deve ser tratado como um processo primordial ao trabalho profissional, considerando ser um método aplicado para a intervenção profissional, isto é, o profissional deve investigar e analisar a realidade da cidade ou região onde habita, para, assim, propor uma intervenção eficaz. Chiavenato (2009) sustenta, ainda, que a organização pode ser entendida como atribuir responsabilidades às pessoas, bem como responsabilidades aos órgãos administrativos. Dirigir e controlar são as funções que agregam a liderança, porque unem as pessoas e envolvem as equipes, objetivando avançar positivamente nas organizações.

Chiavenato (1999), descreve seis processos de Gestão de Pessoas, que não nos cabe enumerar aqui, mas podemos ressaltar que um deles é o processo de agregar as pessoas, que é uma forma utilizada para a inclusão de novas pessoas dentro da instituição. Tudo isso leva a um processo de recrutamento, que é definido como um conjunto de procedimentos para atrair os candidatos qualificados que são capazes de ocupar e exercer bem os seus cargos dentro da empresa. A seleção, por sua vez, é definida por muitos autores como a escolha das pessoas com o perfil mais adequado para ocupar uma determinada função. Nesse processo, ele demonstra que o sistema de seleção de pessoas são procedimentos utilizados para desenhar as atividades que elas irão realizar na instituição. Portanto, acompanham o desempenho delas no dia a dia.

2.1 PROCESSO DE MANTER PESSOAS

Chiavenato (2019) explana sobre o controle de atividades das pessoas, verificação dos resultados, além de fazer uma introdução à Moderna Gestão de Pessoas. Nas suas palavras, ele demonstra as realidades vividas nas organizações. Ao longo da leitura, percebe-se que ele defende uma visão ampla sobre a importância da Gestão de Pessoas: sua capacidade e habilidade de fazer com que as organizações atinjam os seus objetivos. Por outro lado, ele fala de um dos fatores mais importantes que poderia fazer uma empresa crescer: a satisfação dos clientes, demonstrando a diferença entre ganhar-ganhar e ganhar-perder, sendo que o melhor é que todos saiam ganhando.

Chiavenato (2009, p. 35) define a Gestão de Pessoas como um ambiente dinâmico e competitivo. Nas suas palavras:

O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas progressivas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa, lenta e inexorável. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltada para a manutenção de *status quo* [...]. Era da industrialização neoclássica é o período que se estendeu entre as décadas de 1950 a 1990. Teve seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente. As transações comerciais passaram de amplitude local para regional e de regional para internacional tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas. (CHIAVENATO, 2009, p. 36)

Conforme Chiavenato (2009, p. 37), a era da informação é:

O período que começou no início de década de 1990. É a época em que estamos vivendo atualmente. As principais características dessa nova era são as mudanças que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas.

No segundo capítulo do seu livro denominado de “A Gestão de Pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo”, Chiavenato (2009), logo no começo, explica as três eras distintas. A era da industrialização clássica se caracterizou pela grande preocupação das organizações quanto a produção e não as pessoas. Nesse período, acreditava-se precisar tão somente das forças do homem e não das suas ideias, do seu pensar, isso porque, na era da industrialização neoclássica, começaram a aparecer as novas mudanças, ou seja, as pessoas passaram a ganhar mais respeito e dignidade nas organizações. Tal mudança de paradigma era o que se denominava antigamente de “relações industriais”, que passou a ser, posteriormente, denominado “Administração de Recursos Humanos”. Até aqui, as coisas não funcionavam perfeitamente, mas melhoraram, porque, nas relações industriais, a pessoa não é vista como homem e sim como uma máquina. Por fim, o autor fala da era das informações, que é a era que estamos vivendo atualmente, na qual as pessoas são consideradas parceiras, ou seja, colaboradoras, e não meros recursos de apoio às máquinas. Somos pensadores, criativos, inovadores, por isso o mais importante nas empresas não são as máquinas e muito menos a força do homem, e sim o conhecimento, as habilidades e o empenho que o ser humano é capaz de demonstrar dentro das organizações.

No esteio desta discussão, cabe ainda refletir que gerir talentos humanos está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos?

Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser talento, a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize. Para Chiavenato (2009, p. 53), “O conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso”.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS (3 GP DE HOJE)

Nesta seção, iremos tratar dos conceitos de planejamento estratégico na Gestão de Pessoas, trazendo, na maior parte, os conceitos adotados por Chiavenato, pois acredita-se que é o que mais próximo do que acreditamos. Portanto, dentro de uma perspectiva analítica, partiremos dos seguintes argumentos: “todas as organizações têm uma missão a cumprir. Missão significa uma incumbência que se recebe a missão representa a razão de uma existência de uma organização” (CHIAVENATO, 2009, p. 60), mas, dentro dessa afirmação, o autor ainda enfatiza que: “Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importa. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comprometimento individual ” (CHIAVENATO, 2009, p. 62)

Mais à frente, o autor afirma:

[...] os valores organizacionais decorrem de certas preposições básicas como proposições sobre a natureza humana – que funciona como o núcleo da cultura organizacional. Essas presunções provocam uma forte tendência a conformidades nas pessoas e funciona como princípios políticos de consistência que dão direção, integridade e autodisciplina entre as pessoas. (CHIAVENATO, 2009, p. 35)

Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo do relacionamento que deseja manter com seus clientes e, meramente, do que fazer para satisfazer continuamente as necessidades e a preferências dos clientes, como irá atingir os objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar de seus principais agentes, quais as forças que a impelem e em que condição ela opera. (CHIAVENATO, 2009, p. 35)

O termo “visão” é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para tornar a instituição rapidamente um sucesso.

Ao longo da leitura, nota-se que Chiavenato cita estes três aspectos – missão, visão e valores – como os mais importantes para orientar as pessoas nas empresas. Se resgataremos um pouco da história das empresas desde décadas atrás, pode-se notar que as organizações estão à procura por melhores resultados, a fim de se manterem competitivas. Por isso, as pessoas começaram a agir de maneira estratégica para se diferenciarem das outras empresas

semelhantes. Com isso, a missão, a visão e os valores de uma instituição ou empresa podem diferenciá-la das outras, mesmo que os serviços oferecidos sejam idênticos.

A missão deve ser o objetivo de existir de qualquer empresa: o que a empresa faz e por que faz; o que pretende produzir; qual a importância do produto ou serviço para a sociedade, etc.

Chiavenato (2009) fala sobre a importância da visão, que é um dos aspectos mais importantes da organização, uma vez que é a visão que faz saber o caminho que se deve seguir e o que isso proporciona futuramente para a empresa.

Segundo o Chiavenato (2009, p. 74), “[...] os valores organizacionais e sua importância, tanto internos, quanto externos à organização, bem como diz ser um dos aspectos que guiam a empresa pelo papel de atender os objetivos dela e as necessidades das pessoas que a integram”.

Para o autor:

A estratégia organizacional é um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo: ela deve aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais, ao mesmo tempo em que busca aplicar intensamente as forças externas e corrigir as fraquezas internas. (CHIAVENATO, 2009, p. 75)

Chiavenato (2009, p.77), enfatiza que: “O planejamento de GP deve ser parte integrante de planejamento estratégico da organização. [...] quase sempre busca uma maneira de integrar a função de GP aos objetivos globais da empresa”.

Ainda segundo o autor, “As bases de planejamento de GP são: a demanda de trabalho e fornecimento de trabalho o que é preciso e o que é possível são dois lados da moeda” (CHIAVENATO, 2009, p. 80).

No primeiro e segundo capítulo do livro “Gestão de Pessoas” escrito por Chiavenato (1999), pode-se perceber como as pessoas eram nas décadas anteriores, como as organizações consideravam os seres humanos e como tudo isso melhorou até os dias de hoje. Atualmente, o conhecimento é fator primordial para a sobrevivência das organizações e das competitividades.

Nas realidades vividas, pode-se verificar que o aumento da concorrência é inevitável e, com isso, as organizações contemporâneas necessitam, cada vez mais, garantir a sua sobrevivência empresarial.

Chiavenato (2005) traz uma visão ampla sobre planejamento estratégico, segundo a qual as empresas competitivas devem estar ligadas à clara definição dos seus objetivos e quais os caminhos a serem seguidos.

No tópico seguinte, vamos contextualizar a questão de desligamento dentro das instituições, pois entendemos que isso traz a própria questão na redução da força de trabalho.

2.2.1 Desligamento por iniciativa da organização (demissão)

Ocorre quando a organização decide desligar colaboradores, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho.

2.2.2 Desligamento por iniciativa do colaborador

Desligamento por iniciativa do colaborador ocorre quando um funcionário decide, por razões pessoais ou profissionais, encerrar a relação do trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do colaborador com o trabalho. A segunda é o número de alternativas e atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, fora de trabalho. (CHIAVENATO, 2009, p. 89)

Vive-se num mundo onde as empresas precisam de colaboradores que fazem os seus trabalhos por além dos seus deveres, pessoas que passam a considerar as suas funções como se fossem delas mesmas, para que possam enfrentar a concorrência. Por outro lado, para que as empresas consigam manter os seus funcionários, elas têm que, em primeiro lugar, escolher pessoas muito bem capacitadas para assumir o referido cargo ou função, focar na satisfação do colaborador, dando-lhe um suporte melhor ou condições necessárias para que essas pessoas se sintam donas dos seus serviços. Com certeza, a ideia do autor mostra claramente que, se não houver satisfação de um lado ou do outro, provavelmente poderia acontecer desligamento por iniciativa de qualquer um deles, isto é, da parte que não está se beneficiando do acordo.

Segundo Chiavenato (2009, p. 100):

Há um verdadeiro esquema de filtragem: cada organização codifica as características humanas que são importantes para alcance dos objetivos organizacionais e para sua cultura interna e passa a escolher aquelas pessoas que possuem em elevado grau. [...] O importante é o processo e não o seu resultado para a organização. E quase sempre, todo o processo de agregar pessoas fica concentrado exclusivamente no órgão de GP, que toma as decisões a respeito à função do *staff* que absorve totalmente o processo de decisão para os gerentes da linha. Na abordagem tradicional os especialistas do *staff* monopolizam todo o processo de agregar as pessoas.

“Na abordagem moderna, predomina a enfoque estratégico: o processo de agregar pessoas é um meio de servir as necessidades organizacionais ao longo prazo” (CHIAVENATO,

2009, p. 101). Conforme Chiavenato (2009), duas abordagens distintas se aplicam no processo de agregar pessoas, uma delas seria a abordagem tradicional. Tal tema é de extrema importância, visto que, por ele, vislumbramos como é realizada essa diferença nas organizações, pois pode-se perceber que, na abordagem tradicional, segundo o autor, a remuneração é baseada no tempo, com ênfase no passado do funcionário, portanto atende a um processo padronizado de avaliação de cargos, o que significa que a remuneração é baseada na política de generalização, a qual é aplicada geralmente a todos os funcionários, ou seja, não há diferença de remuneração entre as pessoas que desempenham seus atributos com maior ou menor eficiência. Ao passo que, na abordagem moderna, a ideia é que as pessoas são motivadas por variedades de incentivos. Ou seja, tal perspectiva focaliza-se na satisfação dos clientes, pois, nessa abordagem, segundo ele, o que predomina é o enfoque na estratégia, porque as pessoas são importantes para a resolução dos problemas institucionais, então são incentivadas por meio dos salários, para poderem atingir os objetivos desejados. Com isso, elas têm motivações diferentes, isto é, satisfações de acordo com o desempenho individual e com valores variáveis.

2.3 RECRUTAMENTO

Segundo Carvalho (2000, p. 6), “seu objetivo reside em escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelaram mais qualificados profissionalmente na triagem inicial do recrutamento”.

Recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais à disputa de vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de Recursos Humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido, podendo o recrutamento ser interno ou externo. (OLIVEIRA, 2005, p. 26)

Com base na citação acima, entende-se também que:

O principal objetivo das atividades de recrutamento e seleção é prover à empresa mão de obra capaz com técnicas e métodos para encontrar um trabalhador que apresente as qualidades necessárias ao cumprimento das responsabilidades do cargo que vai assumir. (RODRIGUES, 1997, p. 19-20)

No entanto, a lógica de recrutamento tem dimensões diferentes dentro dessa perspectiva, como pode-se ver na observação de Marchioretto e Bressiani (2009, p. 20): “O recrutamento é

influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Em períodos de crises, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão de obra do que vagas”. Em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada.

As organizações precisam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, a flexibilidade, a capacidade de adaptação às mudanças, a facilidade no trato interpessoal e o sentido de urgência que o mundo atual nos imprime. (MARCHIORETTO; BRESSIANI, 2009, p. 20)

Da mesma forma, também pode-se perceber que:

o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no RH para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao RH. (CHIAVENATO, 2009, p. 114)

Acrescenta-se ainda que existem as várias de formas de recrutar as pessoas. No recrutamento interno, ocorre o preenchimento das vagas por meio dos próprios empregados da empresa (CHIAVENATO, 2009). Geralmente, ele é visto como uma valorização dos funcionários, oferecendo cargos melhores e salários diferenciados, através de transferência de pessoal e promoções. Trata-se de um programa que desenvolve os colaboradores dentro das empresas. Ao passo que o recrutamento externo, para Chiavenato (2009, p.115), “é realizado para empregar novas pessoas capazes de exercer a uma determinada função”.

É nesse sentido que Marras (2007) na sua análise observa que o recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de Recursos Humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa.

2.3.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno também pode ser visto como uma motivação às pessoas dentro da organização, pois os funcionários se sentem valorizados com a promoção. Portanto, com esse tipo de recrutamento, o trabalho do recrutador é facilitado, e outra vantagem é que a organização tem mais chances de contratar um candidato adequado para ocupar a vaga, pois os candidatos já foram e são avaliados no dia a dia, podendo-se conhecer melhor sua experiência e habilidades.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no RH, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. (CHIAVENATO, 2009, p. 114)

A partir dessa ideia de Chiavenato, pode-se perceber que, no recrutamento interno, o processo é geralmente um sistema fechado, onde não se encaixam as novas experiências, e isso serve como desvantagem.

Sabe-se que a era da informação trouxe as mudanças no setor público principalmente na área de Gestão de Pessoas, as organizações também mudaram tanto no ambiente interno como no externo. A cada dia, a competitividade está ganhando mais forças, o que obriga as empresas a se inovarem cada vez mais. O mais importante, em tudo isso, é o capital intelectual, que vem enfrentando toda essa competitividade. Portanto, para o autor referido acima, esse processo é complexo e muito importante para a organização, considerando que lhes permite identificar os talentos que poderiam exercer determinada função. Alguns autores definem o recrutamento como o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa. Com isso, o recrutamento torna-se uma das ferramentas mais importantes que o gestor consegue verificar se um candidato tem ou não o perfil necessário para preencher uma vaga de trabalho e, conseqüentemente, terá êxito na rotatividade de pessoas nos mais diversos critérios de descobertas de talentos, otimizando mais, portanto, os resultados na busca por profissionais mais eficientes e comprometidos com os ideais da organização.

Recrutamento interno é quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho “cargo” mediante de seus funcionários, que podem ser promovidos [movimentação o vertical], transferidos [movimentação horizontal] ou transferidos com promoção [ascensão funcional] (MOTA, 2011 p. 33, apud TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 169)

2.3.1.1 Vantagens do recrutamento interno

Segundo Chiavenato (2009), algumas vantagens do Recrutamento Interno são:

- aproveitar melhor o potencial humano da organização;
- motivar e encorajar o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- incentivar a permanência dos funcionários e sua fidelização à organização;
- ser ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- não requerer socialização organizacional de novo membros;

- ter a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- custar financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

2.3.2 Recrutamento externo nas organizações públicas e privadas

Nessa subseção, entendemos que seria pertinente apontar resumidamente algumas das vantagens trazidas no âmbito do recrutamento externo das organizações, seja ela pública ou privada. Pois isso vai do encontro com o nosso objetivo e condução da nossa análise teórica desde início do nosso trabalho. Por outro lado, entendemos que além das vantagens, seria interessante trazer dados comparativos em forma de tabela.

2.3.2.1 As vantagens de recrutamento externo

Para mostrar a vantagem do recrutamento externo, foi trazido o eixo apontado pelo nosso interlocutor do trabalho, Chiavenato (1999, p.102), sobre as principais vantagens do recrutamento externo, que são:

- É um processo mais demorado do que o recrutamento interno: porque temos de considerar o tempo despendido com a escolha das técnicas mais adequadas, com as fontes de recrutamento, com a atração dos candidatos, com a seleção, os exames médicos, com possíveis promessas do candidato a outra organização e com o processo de admissão;
- Este período será maior para as funções de topo;
- Desmotiva as pessoas que trabalham na organização: os funcionários podem, em determinados casos, ver o recrutamento externo como uma política de deslealdade para com eles;
- Cria distorções ao nível salarial: porque quem vem de novo, normalmente vem ganhar mais do que já está há mais tempo na organização e a desempenhar a mesma função, o que pode levar ao aumento dos salários, em geral, para evitar grandes disparidades;
- É mais caro: exige despesas imediatas com anúncios, jornais, agências de recrutamento;
- É menos seguro do que o recrutamento interno: dado que os candidatos desconhecidos, apesar das técnicas de seleção, muitas vezes, a empresa não tem condições de confirmar as qualificações do candidato; daí submeter o candidato a um período experimental, precisamente pela insegurança da empresa relativamente ao processo de recrutamento e seleção.

2.3.3 Recrutamento misto

No caso do recrutamento misto, começaremos com Aires (2007, apud BAYLÃO; ROCHA, 2014), que relata questões as quais vão ao encontro do nosso entendimento, pois

apresenta o recrutamento misto como “alternativas para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo”. Mas também concordamos com Chiavenato (2009), quando este salienta que um deve complementar o outro. O autor explica três alternativas de sistema a ser adotado no recrutamento misto: inicialmente, de recrutamento externo; em seguida, de recrutamento interno; inicialmente interno seguido do recrutamento externo; e recrutamento externo e recrutamento interno concomitantes.

Com base nisso, seria importante perceber que essas questões, são pertinentes para construção do processo organizacional no que diz respeito ao anúncio, como aponta Chiavenato (2009) de que “a construção de anúncio é importante. Deve-se ter sempre em mente como o candidato poderá reagir ao anúncio” (CHIAVENATO, 2009, p. 114).

Vantagens	Desvantagens
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aproveita melhor o potencial humano da organização; 2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; 3. Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização; 4. Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental; 5. Não requer socialização organizacional de novos membros; 6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; 7. Custa financeiramente menos do que fazer o recrutamento externo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; 2. Facilita o conservadorismo e favorece a rotina atual; 3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; 4. Ideal para empresas burocráticas e mecânicas; 5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente; 6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Quadro 1 - Recrutamento interno na administração pública e privada
Fonte: Chiavenato (2005, p. 116).

Vantagens	Desvantagens
<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; 2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; 3. Aumenta o capital intelectual, ao incluir novos conhecimentos e destrezas; 4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; 5. Incentiva a interação da organização com mercado de Recursos Humanos; 6. Indicado para enriquecer mais intensas e rapidamente o capital intelectual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; 2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; 3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; 4. Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários; 5. É mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Quadro 2 - Recrutamento externo na administração pública e privada
Fonte: Chiavenato (2005, p. 116).

2.4 SELEÇÃO DO PESSOAL

De acordo com as evoluções das empresas, selecionar as pessoas torna-se um dos fatores mais importantes, uma vez que são elas que proporcionam tudo o que se relaciona com o avanço da organização. A seleção funciona após o processo de recrutar as pessoas, para fazer a escolha de profissional que tem melhor perfil para ocupar o cargo certo.

Pode-se entender, também, que a entrevista pode identificar, através da linguagem corporal, dos gestos e da postura, o estado emocional bem como o grau de interesse, sua reação àquele momento e levantar informações importantes sobre como o candidato reage a diferentes situações.

As provas de conhecimento, por sua vez, são técnicas usadas para o nível do conhecimento do candidato ou candidata daquele determinado cargo. Conforme Chiavenato (2009), as provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridas através do estudo, da prática e do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo.

Segundo Oliveira (2005, p. 24), “a seleção constitui a escolha dos candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão”. Dentro dessa linha de raciocínio, Carvalho (2000, p. 6) ressalta que:

[...] a seleção de pessoal pode ser definida singelamente como escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa.

Do mesmo modo, Oliveira (2005, p. 29) afirma:

[...] o índice de seleção faz a relação entre candidatos recrutados e aprovados, sendo a proporção existente entre o número de candidatos potenciais e o número de aprovados no processo seletivo. O recrutamento é positivo quando estimula e aumenta o índice de seleção. Pode-se afirmar, então, que o recrutamento é uma função criativa, enquanto a seleção é uma atividade classificatória.

Nesse sentido, entende-se que a partir das análises acima e da citação de que “os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e standardizada de amostras do comportamento das pessoas” (CHIAVENATO, 2009, p. 42), sua função é analisar essas amostras de comportamento humano sob condições padronizadas para compará-las com padrões baseados em pesquisas estatísticas. Por se tratar da subjetividade do candidato, os testes psicológicos revelam se o perfil do candidato se encaixa com o cargo a ser exercido.

2.5 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO E PROCESSO SELETIVO

Essa técnica de simulação contribui para identificar o comportamento do candidato em grupo, sendo o(a) candidato(a) avaliado pelo departamento de Gestão de Pessoas. Conforme Mota (2011, p. 41, apud CHIAVENATO, 2009, p. 43):

as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, é o psicodrama, é a principal técnica de simulação que se fundamenta na teoria geral dos papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhes são mais característicos sob forma de comportamento isolado ou com interação com outra pessoa.

Dentro desse processo, pode-se explicitar a abordagem dada pelo nosso interlocutor do trabalho, Chiavenato (2009, p. 43), o qual explica que: “o processo de seleção tem como objetivo principal suprir o sistema produtivo e os demais sistemas organizacionais com pessoas adequadas para preencher o cargo certo”, portanto, pode-se perceber que o processo de seleção deve ser um dos fatores mais importantes para a organização. Ainda assim, outro autor sublinha que:

[...] quanto maior for o número de candidatos recrutados para o preenchimento de determinadas vagas, maior será a possibilidade de que sejam selecionados bons funcionários. Dessa forma, a seleção depende basicamente do recrutamento, sendo impossível falar de seleção e não falar de recrutamento. (CARVALHO, 2000, p. 21)

2.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: ENTREVISTAS DE SELEÇÃO

São processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar na empresa, sendo assim chamado de desenho organizacional, pois orienta e faz avaliação de desempenho organizacional.

Segundo Chiavenato (2009, p. 45), “as organizações podem somente funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas”.

A organização é um sistema de papéis, em que cada pessoa deve desempenhar um papel que lhe é atribuído. Para Mota (2011, p. 43, apud CHIAVENATO, 2009, p. 45), “o papel é o conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa determinada posição em uma organização”.

Segundo Oliveira (2005, p. 24):

analisando por outro lado, as predições feitas pelo ser humano, por mais bem preparado que esteja para isso, estão longe de serem perfeitas. Por essa razão, o entrevistador deve obter o máximo de informações factuais e pertinentes sobre o entrevistado.

Para Oliveira (2005 p. 24), “é recomendado que o selecionador de RH da empresa tenha em mãos, antes da entrevista, uma descrição do cargo pretendido pelo candidato”, contendo informações sobre título do cargo:

- a) Localização da unidade da empresa onde está localizado cargo;
- b) Descrição sumária do cargo;
- c) Descrição detalhada das tarefas que compõem o cargo;
- d) Máquinas, equipamentos e materiais utilizados no exercício do cargo;
- e) Requisitos mentais exigidos do ocupante do cargo;
- f) Nível de instrução exigido para o desempenho das funções do cargo;
- g) Aptidões necessárias para o exercício pleno do cargo;
- i) Responsabilidades inerentes ao cargo;
- j) Outras informações concernentes ao cargo.

Para Guimarães e Arieira (2005, p. 34, apud BAYLÃO; ROCHA, 2014, p. 9), “a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, ” até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de Recursos Humanos das organizações:

Uma entrevista não é apenas uma maneira de avaliar a adequação de um candidato para uma função específica. Ela sozinha não é sequer a melhor maneira. Nas mãos de uma pessoa que não possua as habilidades necessárias para encaminhar uma entrevista de maneira eficaz, ela pode ser mais que desnecessária. Mesmo assim, ela é de longe o método mais amplamente utilizado. (PENNY, 2007, p. 7, apud MARCHIORETTO; BRESSIANI, 2009, p. 31)

De acordo com Marchioreto e Bressiani (2009, p. 31), “A entrevista de seleção ocorre após a entrevista de recrutamento, onde só serão avaliados os candidatos que atenderam aos requisitos da vaga”.

2.6.1 Modelos de entrevista de seleção

Segundo Marchioreto e Bressiani (2009, p. 31), existem vários tipos de entrevista de seleção, que podem ser classificados de seguintes formas:

- **Entrevista padronizada:** tem um roteiro com perguntas fechadas, que limita a resposta dos candidatos, porém, como vantagem, o entrevistador não precisa se preocupar com os assuntos a serem tratados na entrevista, pois já tem o roteiro em mãos;
- **Entrevista padronizada em relação as questões:** as perguntas são elaboradas previamente, mas deixam o entrevistado à vontade para responder;
- **Entrevista diretiva:** geralmente realizada para testar conhecimento de conceitos dos candidatos;
- **Entrevista não diretiva:** não possui um roteiro. São questões livres que são dirigidas conforme o nível de interação entre o entrevistador e entrevistado. Atualmente, não é a mais utilizada, pois alguns assuntos acabam sendo esquecidos.

2.7 PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA

A entrevista não deve ser feita com pressa ou sem planejamento, pois contém alguns aspectos fundamentais. Marchioreto e Bressiani (2009, p. 32) apontam aspectos importantes a respeito de sua preparação:

- a) objetivos específicos da entrevista: o que se pretende com a entrevista; o tipo de entrevista (estruturada ou livre) adequado para atingir os objetivos da entrevista;
- b) leitura preliminar do *curriculum vitae* do candidato à entrevista;
- c) o maior número possível de informações sobre o candidato a entrevistar;
- d) o maior número possível de informações sobre o cargo a preencher e as características pessoais essenciais exigidas pelo cargo.

Ainda sobre o processo de entrevista, os autores sinalizam:

a entrevista propriamente dita constitui a etapa fundamental do processo, em que se intercambia a informação desejada por ambos os participantes: o entrevistador e o entrevistado. [...] processamento da entrevista deve levar em conta dois aspectos o material e o formal – que são intimamente relacionados entre si. (MARCHIORETO; BRESSIANI, 2009, p. 33)

Por fim, Chiavenato (2006, p. 196) descreve cinco etapas da entrevista de seleção, a saber:

- Primeiramente, seriam “os objetivos da entrevista o que se pretende com ela”, ou seja, qual é o motivo ou assunto que se trata;
- Segundo, seria “o tipo de entrevista” se ela é estruturada ou é livre;
- Terceiro, seria a leitura preliminar do *curriculum vitae* de candidato que vai ser entrevistado;
- Quarto, o maior número possível de informações do candidato que será entrevistada;
- E, quinta etapa, seria o maior número possível de informações sobre o cargo a preencher e as características pessoais e essenciais exigidos pelo cargo.

2.8 ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

Para Baylão e Rocha (2014, p. 11), “A entrevista deve ser aberta e fluir livremente, sem acanhamentos e sem embaraços”. Ainda, os autores salientam que “Seu encerramento deve ser elegante: o entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da entrevista e, sobretudo, informar ao candidato como será contatado para saber o resultado ou quais serão os desdobramentos” (BAYLÃO; ROCHA, 2014, p. 11). Com isso, pode-se notar que a entrevista serve para avaliar, ou seja, testar o conhecimento do candidato que está preste a assumir um cargo.

2.9 AVALIAÇÃO DO CANDIDATO

De acordo com Baylão e Rocha (2014, p. 11):

o entrevistador deve imediatamente empreender a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória. Se utilizou alguma folha de avaliação, deve ser checada e completada, se não, deve registrar de imediato.

3 RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASOS

3.1 CASO 1: UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

3.1.1 Recrutamento utilizado

O tipo de recrutamento de pessoais utilizados na Universidade Federal do Ceará (UFC) é o recrutamento externo.

3.1.1.1 Fontes de recrutamento da UFC

Fontes de recrutamentos são classificados em jornais, anúncios em rádio e no Diário Oficial da União, bem como no *site* da UFC.

3.1.2 Dois tipos de cargo

Nessa universidade, o entrevistado alega que há duas carreiras distintas:

1) Carreira de magistério superior:

- a) nível A Ensino Superior;
- b) nível B, do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

2) Técnicos administrativos:

- a) cargo de nível “E”, que é o nível superior;
- b) do nível “D”, que é o nível médio;
- c) e nível “C”, alguns cargos no nível de apoio.

Para esses cargos, são feitos editais específicos para concursos públicos, a fim de selecionar os profissionais da área, de acordo com as vagas disponíveis. As vagas ocorrem de acordo com as vacâncias, que são: aposentadoria, falecimento, exoneração, posto de cargo, posse em cargo acumulável ou por criação de novas vagas, que vem através do Ministério da Educação e Cultura (MEC), através de programa de REUNI ou de expansão, por exemplo, quando a universidade vai criar os *campi* no interior, ocasião em que o MEC redistribui novos códigos de vaga e, através destes, realiza os concursos.

3.1.2.2 Tipos de provas aplicadas nessa universidade

- a) Prova escrita e objetiva sobre conhecimento específico;

- b) Prova didática (onde, no caso, o professor vai dar uma aula);
- c) Prova de títulos (são analisados os currículos e selecionado o melhor candidato).

3.1.2.3 Dois tipos de provas aplicados para os técnicos

- a) A prova escrita objetiva de conhecimento específico da área daquele cargo;
- b) É a prova prática, de acordo com o conteúdo do programa do concurso ele vai, por exemplo, realizá-lo no laboratório. Raramente, utilizam a prova de títulos para técnicos, salvo rara exceção, mas se precisar selecionar um médico, precisa de requisitos, então farão a prova de títulos.

3.1.3 Seleção do pessoal

3.1.3.1 Seleção para contratos temporários na UFC

Esse processo, segundo a entrevistada responsável de RH “é o processo mais rápido, mas também é público” é de provas e títulos.

- a) Professor substituto, por exemplo: um professor de quadro está afastado para fazer o doutorado fora do país; enquanto isso, a universidade procura um substituto para exercer sua função (temporário);
- b) Professor visitante brasileiro (temporário);
- c) Professor visitante estrangeiro (temporário).

ORGANOGRAMA DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - PROGEP

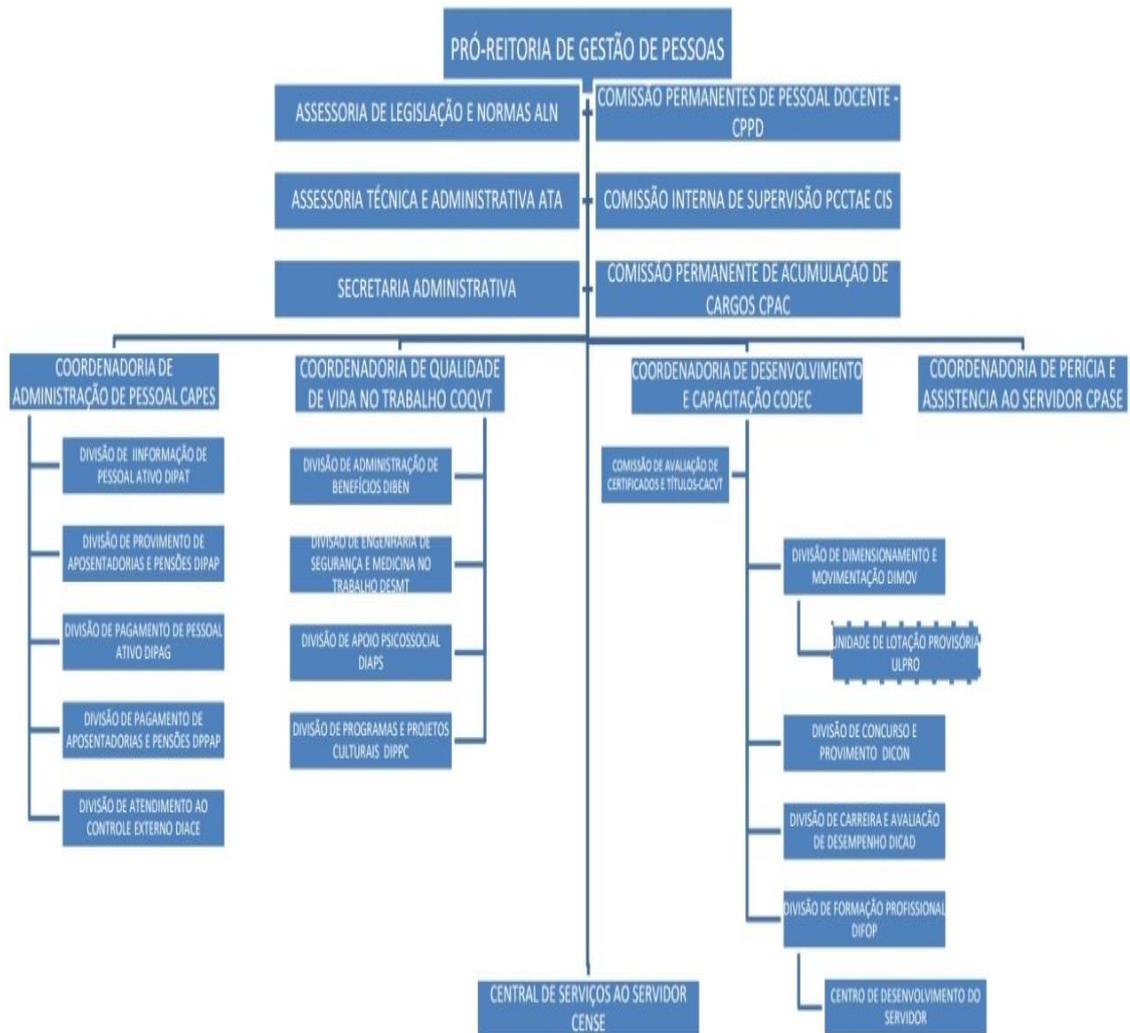


Figura 1 - Organograma do PROGEP - Universidade Federal do Ceará
Fonte: Universidade Federal do Ceará

3.2 CASO 2: INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ- IFCE

De acordo com as pesquisas e os resultados obtidos, pode-se notar que o processo aplicado na Universidade Federal do Ceará é muito semelhante com o do Instituto Federal do Ceará. O tipo de recrutamento de pessoais utilizado é o recrutamento externo.

São utilizados como fontes de recrutamentos jornais, anúncios em rádio e no Diário Oficial da União, bem como o *site* da IFCE.

3.2.1 Seleção por cargo

Dos técnicos administrativos é realizada a seleção por cargo:

- a) cargo de nível “E” que é o nível superior;
- b) do nível “D” que é o nível médio;
- c) e nível “C” alguns cargos no nível de apoio.

Também como foram ditos no caso “um”, são selecionados dois tipos de professores como:

- a) A do Superior;
- b) E do ensino básico, técnico e tecnológico.

3.2.2 Tipos de provas aplicadas nessa universidade

- a) Prova escrita e objetiva sobre conhecimento específico;
- b) Prova didática (na qual o professor dá uma aula);
- c) Prova de títulos (são analisados os currículos para selecionar o melhor candidato).

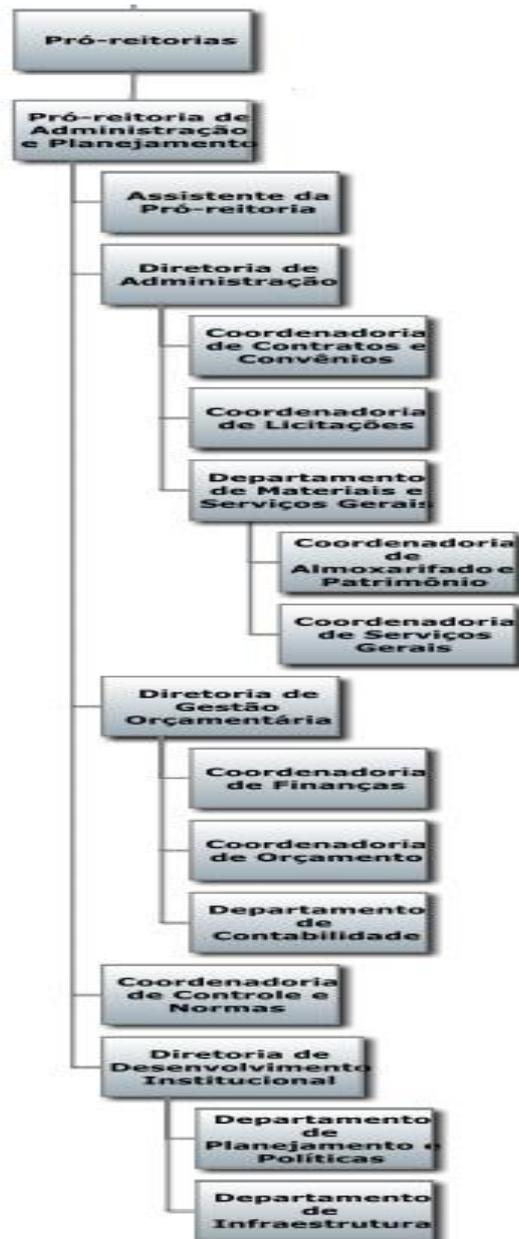


Figura 2 - Organograma da IFCE
 Fonte: Instituto Federal do Ceará - IFCE

3.3 CASO 3: FACULDADE CEARENCE (FAC)

3.3.1 Tipos de recrutamento

3.3.1.1 Interno e Externo

Há algumas etapas a serem cumpridas no processo de recrutamento e seleção da FAC, sendo que a empresa realiza mais recrutamentos internos do que externos.

No recrutamento interno, a Faculdade Cearense realiza a promoção de vagas para seus colaboradores. Através de banco de dados, busca o perfil pedido no edital.

Quanto ao recrutamento externo, o coordenador traz o perfil, ou seja, os candidatos fazem a primeira triagem, primeira análise de currículo, depois uma entrevista, tendo, geralmente, uma banca junto com coordenador para avaliar o candidato. Caso o candidato seja selecionado, deve entregar a documentação conforme edital.

Quanto à parte técnica, a Faculdade Cearense tem a cultura de absorver os estagiários, sempre fazendo seleção para um cargo mais básico. Analisam o perfil do estagiário, o seu nível de conhecimento e o seu comportamento durante o tempo, para ver se ele se enquadrou na empresa. De acordo com seu perfil, o estagiário vira técnico, e a empresa abre vaga deste para um novo estagiário.

3.3.2 Fontes de recrutamento

A empresa geralmente utiliza fontes de recrutamento em:

- Jornais;
- Recrutamento interno;
- Agências de emprego;
- Associação científica ou de ex-aluno;
- Universidades.

3.3.3 Tipo de entrevista utilizada

É exploratória. A categoria de seleção mais utilizada é recrutamento interno. A rotatividade é considerada baixa, porque quem entra fica por muito tempo, e a seleção de pessoas para o cargo técnico é demora para acontecer, isso por que, a rotatividade é baixa.

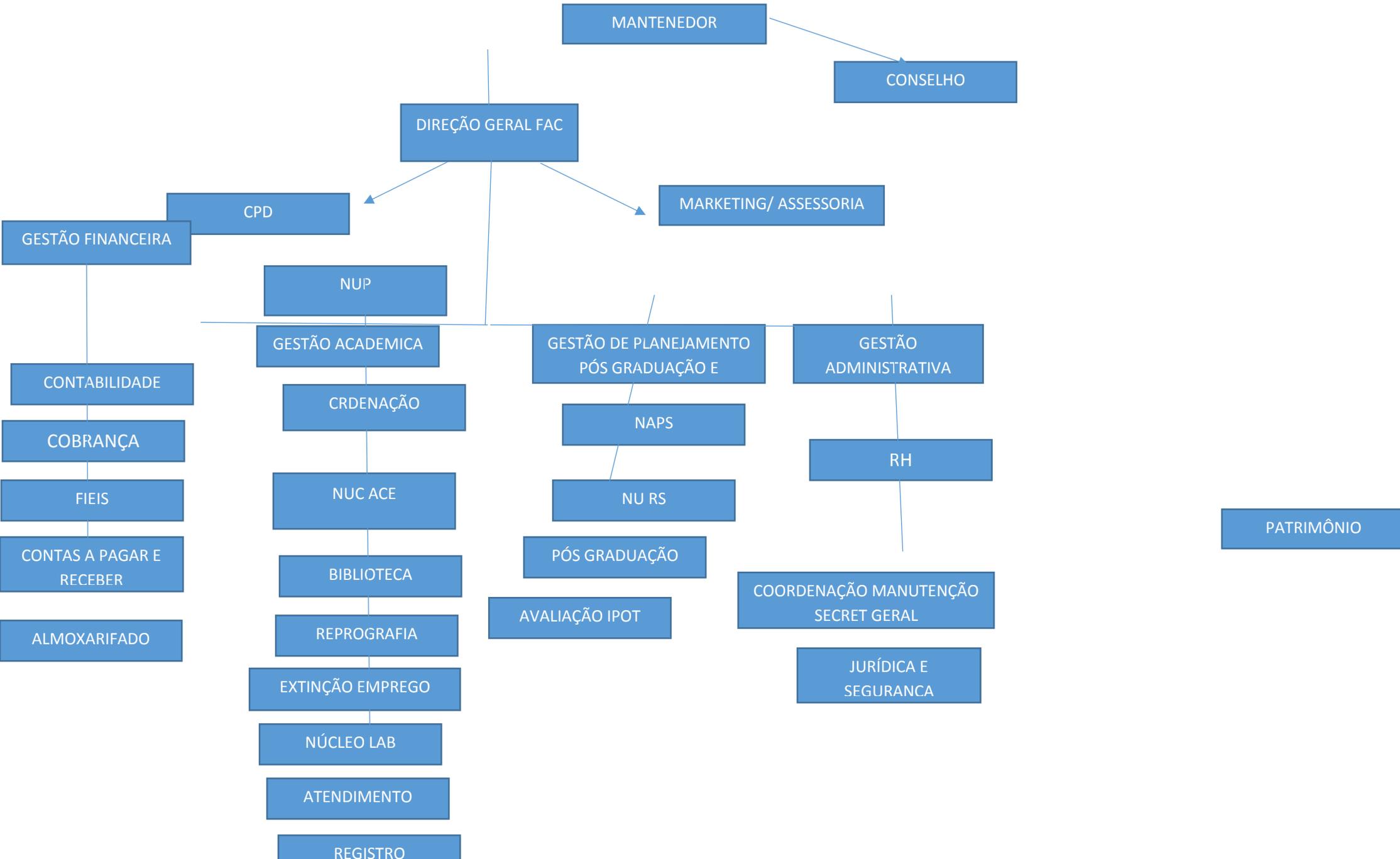
3.3.4 Dificuldades

A seleção demora para acontecer, pois o departamento de RH é espalhado e desorganizado, porque o RH é distribuído em Departamento Pessoal, o qual contribui com o recrutamento e a seleção; há o Núcleo Pedagógico, que faz atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas; o Núcleo de Extinção, que contribui com a responsabilidades

sociais e a Área de Comunicação. Todos eles acabam fazendo um pouco das atribuições do RH. E o entrevistado considera isso como desorganização, ou seja, tudo está desmembrado.

É um processo simplificado, porque trabalham pela entrevista comportamental baseada na experiência do candidato e de habilidades e atitudes anteriores. Portanto, segundo o entrevistado, é um processo não competitivo.

Figura 3 - Organograma da Faculdade Cearence



Fonte: Faculdade Cearense (2017).

3.4 CASO 4: FACULDADE LOURENÇO FILHO

3.4.1 Tipos de recrutamento

Entrevista foi realizado no departamento pessoal, com o representante do setor. De acordo com ele, FACULDADE LOURENÇO FILHO Emprega **por indicação**: Essa faculdade não tem RH específico da empresa, empregam por indicação. A pessoa indicada entrega documentação, e a faculdade apenas faz o processo de admissão, mas, às vezes, aproveitam os currículos e fazem a análise dele.

Ele explica ainda que a única vaga que eles necessitam de contratação é de Jovem Aprendiz. La faz o processo seletivo e transmite para a Faculdade Lourenço Filho para poder fazer a contratação.

Pois ele ainda salienta que, A Faculdade L.F não tem RH específico, mas sim Departamento Pessoal que faz admissões, demissões e folha de pagamento. Também não tem organograma.

NOME DAS INSTITUIÇÕES	TIPOS DE RECRUTAMENTO UTILIZADO	FONTES DE RECRUTAMENTO	TIPOS DE CARGO	TIPOS DE PROVAS APLICADAS NAS UNIVERSIDADES	TIPOS DE ENTREVISTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	Recrutamento externo.	São classificados em jornais, anúncios em rádios e no Diário Oficial da União.	Carreira de magistério e de ensino básico, técnico e tecnológico; dos técnicos administrativos (E, D, C).	d) Prova escrita e objetiva sobre conhecimento específico; e) A prova didática (onde no caso o professor vai dar uma aula); f) E a prova de títulos (são analisados os currículos e selecionam o melhor candidato).	Não se aplica
INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ	Recrutamento externo.	São classificados em jornais, anúncios em rádio, e no diário oficial da união site da IFCE.	Carreira de magistério e de ensino básico, técnico e tecnológico; dos técnicos administrativos (E, D, C)	d) Prova escrita e objetiva sobre conhecimento específico; e) A prova didática (onde no caso o professor vai dar uma aula); f) E a prova de títulos (são analisados os currículos e selecionam o melhor candidato).	Não se aplica
FACULDADE CEARENSE	Utilizam recrutamento interno e externo, mais interno do que externo.	Classificada em jornais, agências de emprego, associações científicas de ex-aluno, universidades.	Para professores e técnico-administrativos.	Prova escrita e prova de títulos.	Entrevista exploratória, semiestruturada
FACULDADE LOURENÇO FILHO	Emprega por indicação.	Faz divulgação em site e recebe os currículos.	Emprega professores e técnicos	Aceita por indicação e analisa os currículos.	Faz uma pequena entrevista sobre o cargo em seguida pede o documento

Quadro 3 - Quadro comparativo de como funciona o processo de recrutamento e seleção de nas organizações públicas e privados em diferentes níveis
Fonte: Elaboração própria.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as pesquisas realizadas, pode-se perceber que a contratação dos profissionais através de recrutamento e seleção bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando, assim, a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Verifica-se a importância de planejar a captação de novos funcionários para as empresas por se tratar de uma atividade com metodologia própria. Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo, visando atender às demandas da empresa. Com isso, verifica-se que, na realidade, existem algumas diferenças no recrutamento e seleção de pessoal nas instituições públicas e privadas.

Nas instituições públicas, são realizados mais recrutamentos externos, e o recrutamento interno é muito raro. Já nas faculdades privadas estudadas, os critérios são diferentes, por exemplo: na Faculdade Cearense, percebe-se que, para adquirir mais funcionários, realizam recrutamento interno para aproveitar os estagiários que já conhecem os métodos e o ambiente da faculdade, isto é, entre eles são escolhidas as pessoas mais certas para ocupar determinado cargo, abrindo-se vagas para novos estagiários. Tal medida demonstra que, quem já está dentro da faculdade tem mais chance de subir, ou seja, mudar de cargo. Já para os professores, o critério utilizado é muito semelhante com o das instituições públicas.

Na Faculdade Lourenço Filho a entrevista foi realizado no departamento pessoal com o representante do setor

De acordo com as entrevistas realizadas, não existe RH específico da empresa, empregam por indicação, a pessoa indicada entrega documentação e a faculdade apenas faz o processo de admissão, aproveitando, contudo, os currículos para análises posteriores.

Para o representante a única vaga que eles necessitam de contratação é de Jovem Aprendiz. Eles fazem seleção e transmite para a Faculdade Lourenço Filho para poder fazer a contratação.

A Faculdade LF não tem RH, mas sim Departamento de Pessoal que faz admissões, demissões e folha de pagamento. O que mostra claramente que, nessa faculdade, não se preocupam muito com recrutamento e seleção. **Solução**

Deveriam reunir os representante da FLF para discutir as ideias sobre como melhorar na are de departamento pessoal ou se for possível moderniza-lo. Transformar departamento pessoal em departamento de gestão de pessoas. Para dar oportunidade as pessoas capacitadas para desempenharem as suas funções, e por lado da organização também seria uma grande

vantagem, por que o que levaria a uma organização a ter sucesso é as pessoas que desempenham de forma eficiente as suas funções.

Percebe-se também que apesar dos objetivos das organizações públicas serem diferentes, onde a administração pública age em função de sistemas mais rígidos de planejamento governamental, que se orientam por princípios gerais previstos na Constituição, e, mais modernamente, por sistemas de elaboração de política pública. As empresas privadas pautam sua ação pelo planejamento e gestão estratégicos. Ou seja, os seus fins é obter lucros para a organização.

Mas, percebe-se que, o processo de recrutamento e seleção das pessoas não são tão distintas assim, pois todos buscam o melhor método de recrutamento e seleção para dar um bom retorno nessas organizações.

REFERÊNCIAS

BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...** Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

CARVALHO, A. V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel de Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.

MARCHIORETTO, M. D.; BRESSIANI, T. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade Cenecista de Capivari. Capivari: FACECAP, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

OLIVEIRA, L. S. **Gestão de pessoal: métodos e processos de recrutamento e seleção**. Monografia (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário de Brasília. Brasília,

UniCEUB, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/751/2/20100557.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

RODRIGUES, F. F. A. **Administração de pessoal e Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: SENAC, 1997.

SKINNER, W. Gestão de Recursos Humanos. In: **Gestão de Pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TACHIZAWA Tekeshy. FERREIRA; Vitor Cláudio Paradela, FORTUNA; Antonio Alfredo Mello. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001, 2ª Edição

WERNKE, R.; LEMBECK, M.; BORNIA, A. C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. Revista FAE, Curitiba, v. 6, no. 1, p. 15-26, jan./abr, 2003. Disponível em: http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/02_rodney.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2017