

O NOVO MODELO DE RECURSOS HUMANOS: GESTÃO DE PESSOAS

RESUMO

O objetivo deste trabalho é espelhar o paralelo entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos vulgo RH, que desde o surgimento e desenvolvimento da administração e suas teorias o tratam-o assim. Porém, é provado e comprovado que o homem não constitui recurso da empresa ou da organização, mas um colaborador e participante da atividade básica da mesma e capaz de mudar o curso das suas atuações, coisa que os recursos normalmente não fazem. Por outrossim, visualizar como as empresas e organizações tratam o homem na sua organização e a insistente presença do departamento de Recursos Humanos, que sugerimos ser substituído pelo departamento mais moderno de Gestão de Pessoas que é mais amplo e significativo. O novo modelo vem resgatar o prestígio (valor) humano perdido ao longo dos anos pelo conceito e tratamento destinados a recursos para os homens.

Palavras-Chave: gestão, pessoas, organização, políticas.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como título O Novo Modelo de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas que corresponde ao conjunto de métodos e políticas referentes ao treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e habilidade e sistema de avaliação. Estes métodos ou políticas são traçados pela direção da empresa ou organização, e que muitas das vezes não correspondem as expectativas da ética empresarial, devido a forma como tais métodos e políticas são elaborados e principalmente executados.

Este trabalho vai abordar parte destas políticas e métodos, de modo que possamos entender melhor o grau de envolvimento do trabalho humano nas organizações e a correspondente remuneração, como fruto deste trabalho. Não esquecendo como é óbvio os processos de recrutamento, seleção, treinamento, enquadramento e relações do indivíduo como funcionário de determinada organização.

2. APRESENTAÇÃO

O trabalho em mãos resulta de uma análise das principais vertentes e teorias ligadas a gestão de pessoas, que para alguns ainda é recursos humanos. O entendimento de algumas organizações de enquadrar o homem como recurso organizacional remota dos tempos mais antigo e do surgimento dos primeiros estudos sobre administração, propriamente na criação da hierarquia organizacional, com a criação do departamento de recursos humanos. Todos os estudos ligados ao homem, tratava-o como recurso da organização. Com o tempo, isto foi mudando. Hoje a área que cuida dos funcionários ou pessoal é atribuída a Gestão de Pessoas. Isto porque a pessoa é diferente dos recursos organizacionais e ela não é um recurso, pois tem a capacidade que os recursos (materiais, financeiros, tecnológicos, etc.) não têm.

Enquanto aqueles são recursos, o homem é parte integrante da organização com

autonomia de permanecer nesta ou naquela organização e de gerenciar os recursos a ele disposto, coisa que os recursos propriamente ditos não conseguem fazer, pois são comandados pelo homem.

Abrangência deste trabalho envolve o homem como elemento que faz a organização funcionar, as próprias organizações e as principais políticas e métodos de gestão de pessoas sob a visão ética.

3. PROBLEMA DA PESQUISA

O problema que este trabalho vai procurar discutir e entender é como as organizações fazem e conduzem as suas políticas e métodos de pessoal no olhar da ética organizacional (ou empresarial), bem como, as principais injustiças que são registradas pela ética e praticadas pelas organizações, concernente ao trabalho e ao trabalhador hoje.

4. HIPÓTESES

A princípio este trabalho nos conduzirá a duas hipóteses:

- A Visão dos funcionários como elemento principal da gestão de pessoas e como eles encaram as políticas e métodos desenvolvidos pela organização.
- A forma como as organizações enquadram a ética no tratamento que dão ao pessoal que faz organização funcionar.

5. OBJETIVOS:

5.1. GERAIS

Analisar as tendências das políticas e procedimentos usuais na gestão de pessoas e como ela é transformada em lucro ou diferencial organizacional.

5.2. ESPECÍFICOS

- Abordar detalhadamente as políticas e métodos da gestão de pessoas hoje nas organizações.
- Analisar tais políticas e métodos na vertente ética, quer seja na ética da responsabilidade, quer seja na ética da convicção.
- Entender o elo entre funcionários e a organização, bem como as relações entre eles.
- Tecer algumas propostas consideradas convenientes e eticamente aceitáveis para a gestão de pessoas.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

“A palavra organização tem origem numa raiz latina, significando instrumento, ou seja, alguma coisa com que se realizam ações” (Barry, W. S. Fundamentos da Gerência – tradução de Francisco Maia e Rildo Souto Maior, Zahar Editores Rio de Janeiro 1966, pág. 60), estas ações são desenvolvidas por pessoas que é o objeto de estudo deste trabalho.

“A responsabilidade social empresarial diz respeito à tomada de decisão orientada eticamente, vale dizer, condicionada pela preocupação com o bem-estar da coletividade.” Isto implica “... gerar ganhos sociais ou benefícios para os stakeholders.” (SROUR, Robert Henry

– Ética Empresarial: A Gestão da Reputação, 2ª tiragem, editora Campus, Rio de Janeiro 2003, p. 382).

Todo o preparo que a empresa dá aos seus trabalhadores é moldado em “respeitar os interesses da população, preservar o meio ambiente e satisfazer as exigências legais”(SROUR, Robert Henry – Ética Empresarial: A Gestão da Reputação, 2ª tiragem, editora Campus, Rio de Janeiro 2003, p. 382).

7. JUSTIFICATIVA

São vários os fatores que contribuíram para a elaboração deste trabalho, começando pela própria teoria de recursos humanos, correndo pelas práticas do cotidiano e chegando a atual teoria de gestão de pessoa. O desenvolvimento tecnológico do mundo de hoje, o desenvolvimento acadêmico do homem hoje, a volatilidade do mercado aliado as exigências da sociedade permite estabelecer diferenças entre homem e recursos. Esta diferenciação é a base crucial que motivou a elaboração deste trabalho.

Ao longo da história das organizações muitos estudiosos escreveram obras sobre os recursos humanos, hoje as obras são escritas sobre a gestão de pessoas, não é fácil mudar, mas verifica-se um processo de mudança, por que quase todas se não mesmo todas as organizações já entenderam que o homem não é recurso, razão pela qual não é contabilizado. Esta mudança de como visualizar o homem na organização vai beneficiar o próprio homem e, sobretudo, a organização que vai passar a ter funcionários bem mais capacitados e auto-motivados.

Porém, pressupõe-se nesta obra o estudo das teorias e práticas administrativas, desde o recrutamento até o seu enquadramento no decurso das atividades da organização, bem como entender a relação ética organização versus pessoal.

8. METODOLOGIA

Este trabalho é fruto de observações e Análises das teorias administrativas, sociológicas e contemplação do exercício administrativo.

As reflexões feitas e as informações obtidas permitiram chegar às conclusões presentes neste trabalho. A observação e pesquisa foram os principais métodos usados para o desenvolvimento deste trabalho, que se pode considerar útil para a abordagem da gestão de pessoas nas organizações.

9. GESTÃO DE PESSOAS.

9.1. NOÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

A ideia primária do termo Gestão de Pessoas é proporcionar um aparato melhor às atividades e diretrizes ligadas aos funcionários da organização e delinear políticas eficazes para valorização do homem no seio da organização. Porém, a implementação desta ideia acarreta um conjunto de fatores ligados aos métodos e políticas de recrutamento, seleção, treinamento e enquadramento de trabalhadores.

Como se pode perceber, a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, estando ambos ligados pelo vínculo da empregabilidade. É nas organizações em que as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas, buscando atingir os seus objetivos individuais, como sobrevivência, estabilidade, reconhecimento, entre outros. As organizações têm também os seus objetivos a atingirem, mas para tal, dependem exclusivamente das

peças e da forma como estas peças serão orientadas com vista o alcance das metas traçadas.

Os objetivos individuais dos funcionários são incorporados nos objetivos gerais da organização, razão pelo qual se diz que há ou deve haver sincronia entre os objetivos da organização e dos trabalhadores. Chiavenato (1999) esquematiza os principais objetivos dos indivíduos e da organização¹ da seguinte forma:

Figura 1: ilustra os Objetivos organizacionais e individuais

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência; • Crescimento Sustentado; • Lucratividade; • Produtividade; • Qualidade nos produtos/serviços; • Redução de Custos; • Participação no Mercado; • Novos Mercados; • Novos Clientes; • Competitividade; • Imagem no Mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores Salários; • Melhores Benefícios; • Estabilidade no Emprego; • Segurança no Trabalho; • Qualidade de Vida no Trabalho; • Satisfação no Trabalho; • Consideração e Respeito; • Oportunidades de Crescimento; • Liberdade para Trabalhar; • Liderança Liberal; • Orgulho da Organização.

A Gestão de Pessoas é a área da organização destinada a cuidar das políticas e métodos que dizem respeito as pessoas na organização. A gestão de pessoas é contingencial e situacional, porque abarca aspectos ligados a cultura (do indivíduo e da organização), características ambientais, o negócio da organização, a tecnologia, os processos internos e as relações entre trabalhadores, etc. Estas são variáveis que influenciam na gestão de pessoas.

A gestão de pessoas pode também ser entendida como o conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

9.2. OS PROCESSOS E POLÍTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas envolve atividades diversas das quais se destacam as seguintes políticas:

- Análise e descrição dos cargos: em função da estrutura da organização o pessoal é enquadrado. Esta análise é feita pela equipe de gestão da organização.
- Desenho de cargos: compete a equipe administrativa desenhar e enquadrar as pessoas nos respectivos cargos.
- Recrutamento e seleção de pessoal: é a fase de procura e seleção dos possíveis trabalhadores para a organização.
- Admissão de candidatos selecionados: é o momento de enquadrar os selecionados para fazerem parte do processo laboral da organização.

1 CHIAVENATO, Idalberto: Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999, p. 5.

- Orientação e Integração de novos funcionários: é a altura de entrosar e integrar os novos trabalhadores da organização, este acompanhamento é bastante importante e poderá ser determinante para o futuro dos novos trabalhadores e da própria organização.
- Administração de cargos e salários: tanto a organização através de seus órgãos como o trabalhador preocupam-se com esta fase, pois é esta que mostrará o quanto se produziu e o quanto se recebe como remuneração.
- Incentivos salariais e benefícios sociais: isto servirá de motivação extra para o trabalhador, pois sentirá o quanto é importante para a organização e o quanto ela o valoriza.
- Avaliação do desempenho dos funcionários: é sempre bom avaliar se os objetivos traçados estão a ser cumpridos realmente, bem como mensurar a capacidade produtiva dos funcionários e analisar se vale apenas manter ou recrutar mais funcionários.
- Comunicação aos funcionários: é um elemento importante, pois permitirá o fluxo de informação entre todos os elementos da organização. Fazer chegar a mensagem ao destinatário sem sofrer inúmeras transformações por outros elementos, ou seja, manter uma linha comunicativa direta.
- Treinamento e desenvolvimento de pessoal: o treinamento e a atualização constante dos funcionários permitem ter um diferencial frente à concorrência no mercado.
- Desenvolvimento organizacional: os trabalhadores devem acompanhar o crescimento da organização e ambos estarem numa linha de crescimento contínuo.
- Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.
- Relações com empregados e sindicatos: manter uma relação simpática e cordial com o trabalhador e o sindicato, pois poderá ser diferencial em momentos críticos de apuros.

Os processos da gestão de pessoas são seis:

1. Processos de Agregar Pessoas: Envolve os processos de recrutamento e seleção de pessoas, ou seja, é o processo de enjear sangue novo na organização.
2. Processo de Enquadrar Pessoas: é o processo de desenhar as atividades que os novos trabalhadores vão desempenhar na organização. Fazem parte deste processo: o desenho organizacional, o desenho de cargos, a análise e descrição de cargos, a orientação das pessoas e a avaliação do desempenho. Autores como Chiavenato chamam a esta fase como processo de aplicar pessoas, levando em consideração que elas (pessoas) podem ser aplicadas como sendo recurso (como por exemplo o dinheiro aplicado na bolsa de valor ou na compra de uma secretária). As pessoas não são aplicadas, mas sim enquadradas nas funções pelas quais foram recrutadas, treinadas e capacitadas. Muita das nossas organizações ainda usam este modelo de aplicar pessoa, o que não se encaixa na metodologia de gestão de pessoas, mas no de recursos humanos. Se as pessoas são aplicadas no seio da organização ao ser admitidas na mesma, pressupõe que elas não têm domínio do saber, o que não é verdade.
3. Processo de Recompensar pessoas: é o processo de motivar e incentivar as pessoas a trabalharem. Fazem parte deste processo as políticas de remuneração, benefícios e serviços sociais.
4. Processo de Desenvolver Pessoas: serve para capacitar pessoas e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal, envolve políticas como treinamento e desenvolvimento de pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreira,

programas de comunicação e consonância.

5. Processo de Dinamizar pessoas: serve para a organização criar condições ambientais, psicológicas satisfatórias para a execução das atividades, envolve políticas como disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Para alguns autores chamam de processos de manter pessoas. As pessoas só são mantidas por dois motivos: primeiro é especialista em uma única área e para tal sujeita-se as condições impostas a ele e segundo falta de ambição e orgulho profissional, quando um funcionário não tenciona crescer na carreira facilmente é mantido na organização. Os funcionários generalistas ou nexalistas conservam em si o orgulho de estar sempre a crescer e a inovar, pelo que é difícil de ser mantido. Ou a organização adapta-se as inovações para garantir a continuidade dos funcionários ou os funcionários tornam-se autênticos gira-organizações.

6. Processo de Monitorar Pessoas: serve para acompanhar o desenrolar das atividades da organização e controlar para verificar se os resultados são satisfatórios. Importa salientar que controle por excesso torna-se contraproducente.

9.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS

O ciclo administrativo de uma organização engloba quatro processos: planejar, organizar, dirigir e controlar. Na gestão de pessoas também se cumpre este ciclo. No processo de planeamento de recursos humanos destacam-se três áreas ou estágios²: planeamento, programação e avaliação. Num primeiro momento os gestores de RH procuram conhecer os planos de negócios da organização para garantir que o número de pessoal esteja disponível.

No planeamento de RH (modelo em extinção) ou Gestão de Pessoas (modelo em ascensão) é necessário ter em atenção:

- A Missão da Organização: que é a razão de ser e existência da organização; é a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.
- A Visão da Organização: é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. A projeção de si mesma mostrará quem ela é e como os outros a encaram.

Após a definição da missão e visão da organização traça-se a estratégia organizacional, que corresponde ao comportamento global e integrado da organização em relação ao ambiente que a circunda.

Ao definir as estratégias organizacionais o passo seguinte será a análise do mercado de trabalho, isto é, a confrontação entre oferta e demanda. O Mercado de Trabalho é o espaço de transações, em que uns oferecem a sua força de trabalho e outros a recompensa deste trabalho. Ele é composto pela oferta de oportunidades de trabalho e por aqueles que precisam destas oportunidades. Podemos resumir o mercado de trabalho no quadro abaixo³

2 BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. Administração: Construindo Vantagem Competitiva (tradução de Celso A. Rimoli), editora Atlas S.A – São Paulo 1998, p. 278.

3 CHIAVENATO, Idalberto: Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999, p. 83.

Figura 2: Mercado de Trabalho em oferta e em demanda

Mercado de Trabalho em Oferta	Mercado de Trabalho em Demanda
Investimentos em recrutamento para atrair candidatos.	Baixos investimentos em recrutamento devido à oferta de candidatos.
CrITÉrios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos.	CrITÉrios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar abundância de candidatos.
Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos.	Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados.
Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos.	Oferta salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos.
Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários.	Poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação pessoal.
Ênfase no recrutamento interno, como meio de ficar com os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreiras.	Ênfase no recrutamento externo como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação.

9.4. RECRUTAMENTO

O Recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos a sua área de recursos humanos para abastecer o processo seletivo. Ele pode ser interno ou externo.

A primeira etapa de um Processo Seletivo envolve o Recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo. O Recrutamento envolve um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos. O Recrutamento pode ser interno, externo ou envolver ambos.

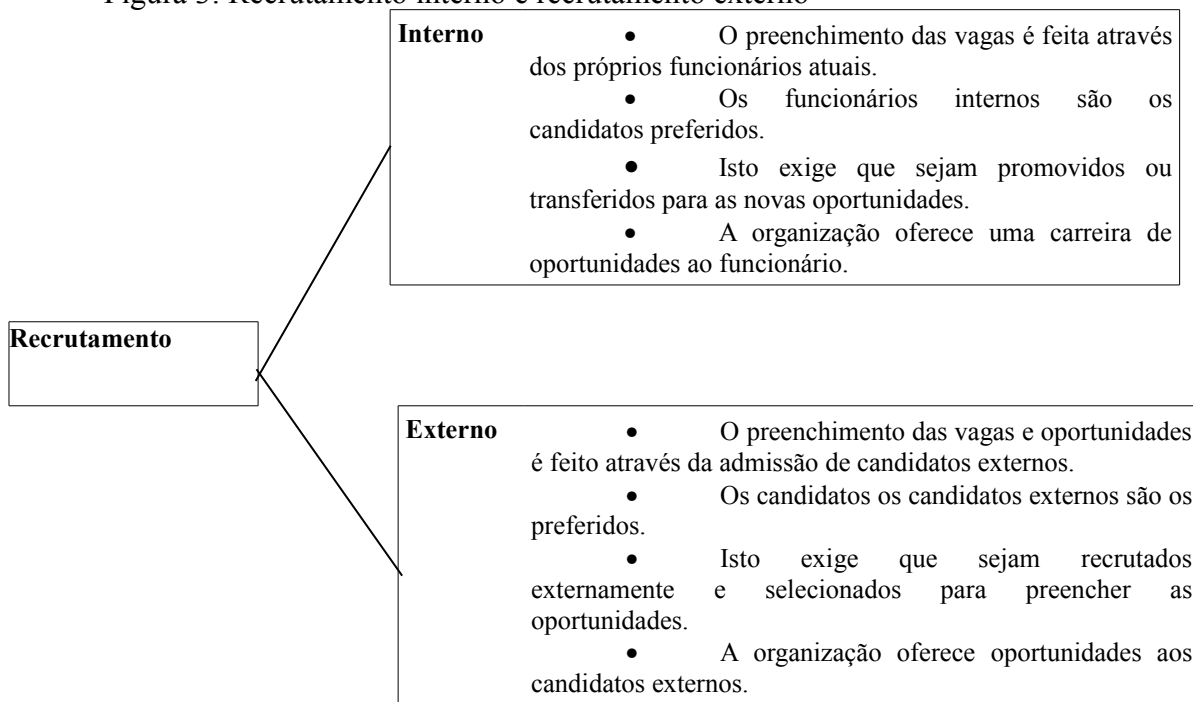
O Recrutamento Interno envolve a promoção, transferência ou promoção e transferência. Apresenta como vantagens: o fato de ser uma fonte mais próxima, rápida e de menor custo; a obtenção de informações mais precisas; e a possibilidade de preparação para a promoção e de melhoria do moral e das relações internas. Como desvantagens, podemos citar o fato de que os recursos humanos internos às vezes não são suficientes; requer treinamento; pode gerar ressentimento por parte dos não promovidos; tende a reduzir a inovação no trabalho, e ainda, a demasiada ênfase na promoção pode despertar o carreirismo.

O Recrutamento Externo pode ocorrer por intermédio de anúncios, agência de recrutamento, escolas e universidades, cartas casuais de candidatos, banco de dados de candidatos, sindicatos e associações de classe, tabuletas, propagandas, murais, indicações, intercâmbio entre empresas, transferências, arquivos, rádio e televisão, congressos e convenções, associações religiosas e culturais. Esta forma de recrutamento tem como vantagens a pré-seleção, a possibilidade de renovar o ambiente e o investimento em novos talentos.

Como desvantagens, apresentamos o fato de ser um processo demorado e caro. O Recrutamento culmina com a apresentação do currículo ou com o preenchimento da proposta de trabalho. O currículo funciona como um catálogo ou portfólio do candidato.

Resumidamente temos:

Figura 3: Recrutamento interno e recrutamento externo



O recrutamento interno envolve os funcionários atuais da organização que muitas das vezes é feita por promoções a cargos mais elevados dos que ocupam, podendo ser na forma horizontal ou vertical em relação ao cargo antes da promoção.

O recrutamento externo é feito aos potenciais candidatos a ingressar no mercado de recursos humanos da organização.

9.5. SELEÇÃO

A Seleção é o processo de filtragem do recrutamento, selecionam-se aqueles que reunirem as condições propostas pela organização.

A pessoa, em toda a sua complexidade, é o elemento essencial do processo seletivo. Desta forma, quando a empresa admite alguém está admitindo toda a sua história e sua carga emocional, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele. Portanto, a vida da pessoa deve ser considerada porque é indissociável de sua vida como integrante de uma organização. A finalidade do processo seletivo é identificar os indivíduos cujas características indicam que eles têm ótimas possibilidades de se tornarem colaboradores da organização e contribuir para a satisfação da mesma.

Dessa forma, os procedimentos de um processo seletivo permitem identificar as características de cada pessoa e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração. Para isto, as empresas buscam engajar as pessoas cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da empresa.

Nesse sentido, deve-se levar em conta que antes da pessoa ser considerada uma colaboradora, ela é membro de um grupo social e que, ao ser admitida, passará por um processo de socialização, que se traduz em conformismo em relação aos valores dominantes. A aceitação destes valores é importante para a sua adaptação e integração ao sistema. As pessoas escolhidas nem sempre são as que revelam os melhores resultados em testes, e sim as mais adequadas a uma situação predeterminada.

O levantamento e a busca de correlação entre comportamentos, algumas características de personalidade, interesses, aptidões e capacidades, experiências profissionais anteriores, conhecimentos específicos na área, estabilidade profissional, expectativas em relação à empresa, entre outros, compreendem um processo complicado, principalmente porque, na avaliação de alguns aspectos comportamentais, pode ocorrer a interferência da subjetividade. Assim, a preparação, a competência, a atitude profissional e a ética das pessoas envolvidas num processo seletivo é essencial, de forma que possuam uma auto-percepção e uma autocrítica muito desenvolvidas, a fim de que não se deixem influenciar pelos seus valores pessoais, preconceitos e estereótipos, levando-as a uma avaliação superficial, atrelada aos seus critérios pessoais, desconsiderando as estratégias e os objetivos organizacionais.

São citados, a seguir, alguns preconceitos e estereótipos mais comuns:

- Efeito Halo: consiste em deixar que uma característica da pessoa encubra todas as demais, influenciando a sua avaliação. É o chamado julgamento à primeira vista.
- Predisposição pessoal: ocorre quando existe um preconceito contra certos grupos específicos em relação a raça, religião, política, ou preferência por certos tipos humanos.
- Confiar na experiência: pensar que a experiência anterior é a melhor garantia de habilidade.
- Visão parcial: avaliar as características do indivíduo de modo isolado e não no conjunto.
- Apoiar-se no candidato médio para não incorrer no perigo dos extremos.

Outro fator que, indiscutivelmente, faz parte de qualquer processo de interação entre as pessoas é a empatia. Esta consiste no envolvimento naquilo que a outra pessoa experimenta ou vivencia; pode ser caracterizada pela participação imediata nos sentimentos, nas emoções, nas impressões de outrem. Este aspecto também pode interferir na avaliação do selecionador.

No caso de haver um despreparo do selecionador, poderá ocorrer a manipulação por parte do candidato durante o processo seletivo. Cabe ressaltar, também, que o candidato poderá manipular as informações sobre si mesmo ou comportar-se de forma diferente ao se sentir ameaçado. São inúmeras as técnicas e testes que podem ser utilizados num processo seletivo, estando entre eles: Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades: visam avaliar de forma mais objetiva o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício. Podem ser orais, escritos ou de realização (por meio da execução de um trabalho). Quanto à área de conhecimentos abrangidos, podem ser gerais . quando são destinados a verificar o grau de cultura geral necessário à ocupação ou generalidades de conhecimento . ou específicos, quando avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência. Especificamente quanto à forma, quando são realizados por intermédio da linguagem escrita, podem ser classificados em

tradicionais, do tipo dissertativo expositivo; objetivos, por meio de testes objetivos, ou mistos, quando empregam tanto a forma tradicional quanto a mista.

Testes psicométricos: são medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento. Geralmente referem-se a: capacidades (habilidade atual da pessoa em determinadas atividades ou comportamentos, adquirida a partir do desenvolvimento de uma aptidão por meio do treino ou da prática); aptidões (potencialidade ou predisposição da pessoa em aprender determinada habilidade ou comportamento, sendo inata, portanto); interesses ou características de comportamento humano envolvendo a determinação do quanto, isto é, da quantidade de presença daquelas aptidões, interesses ou características de comportamento no candidato. Baseiam-se nas diferenças individuais, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade, buscando analisar o que varia e quanto varia na aptidão do indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão. A característica principal é a comparação dos perfis individuais.

Testes de personalidade: visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global, sendo também chamados de psicodiagnósticos. São específicos quando avaliam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, adaptabilidade ao tipo de função e de ambiente.

Técnicas de simulação: consistem em dramatizar a situação com a qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando, bem como em provas situacionais, em que se observa o indivíduo durante a execução de determinadas tarefas, previamente selecionadas.

Entrevistas de seleção: consiste numa fonte coletora de fatos aparentes e fatos passados. É a técnica que mais influencia a decisão final, devendo, portanto, ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa produzir os resultados esperados. A entrevista pode ser dirigida ou estruturada (com roteiro), não dirigida ou não-estruturada (sem roteiro) ou mista (mescla de perguntas estruturadas e não-estruturadas). A entrevista tem dois objetivos fundamentais: a informação e o esclarecimento. É importante perceber a dinâmica e a funcionalidade do entrevistado, a fim de triar as informações essenciais.

É importante que a entrevista seja bem manejada pelo selecionador. A chave principal está na investigação que se realiza durante o seu transcurso. As observações são sempre registradas em função de hipóteses que o entrevistador vai emitindo. Desta forma, este deve estar constantemente verificando e retificando as hipóteses que vão sendo formuladas. Este processo dialético é construído pelo observar, pensar e imaginar, com o intuito de que o selecionador não se torne apenas um verificador de dados, mas sim um investigador. É importante ter clareza quanto aos objetivos da técnica ou do teste que será utilizado, verificar se é adequado para a idade e as condições psicológicas e sociais do examinando, qual é o tempo disponível para a aplicação e interpretação dos resultados, quais são as possibilidades práticas para a aquisição do instrumento e, principalmente, se é o instrumento adequado para o que se deseja medir.

Os testes a serem escolhidos também devem ser observados quanto à validade, precisão e confiabilidade. Assim, independentemente de qual seja a ferramenta a ser utilizada no processo seletivo, deve-se ter cuidado com as interferências negativas e os erros de critérios.

O processo seletivo pode ser classificado como:

a) seleção de estágio único, em que as decisões são baseadas no resultado de um único teste;

b) seleção sequencial de dois estágios, em que uma decisão de investigação mais demorada pode ser tomada, quando as informações colhidas no primeiro estágio forem julgadas insuficientes para uma decisão definitiva;

c) seleção sequencial de três estágios, que se dá quando as decisões são tomadas numa sequência, com base em três técnicas de seleção. É importante ter claro, também, que o processo de seleção não representa um fim em si mesmo, mas um meio que possibilita à organização realizar os seus objetivos. Assim, todos os instrumentos utilizados no processo seletivo, sejam eles técnicas, testes ou entrevistas, visam a um mesmo fim: predizer qual dos indivíduos terá melhor capacidade de integração e adaptação à organização.

10. RECOMENDAÇÕES

Atendendo a característica volátil que sustenta o mercado hoje, difícil é delinear uma política eticamente eficaz e eficiente, pois em menos de vinte e quatro horas poderá ser mudada. Mas traços importantes devem ser mantidos em funcionamento constante, de forma a não deixar que a área de gestão de pessoas pare devido à volatilidade do mercado.

1. Que os profissionais não se limitem apenas ao princípio da convicção nas normas e regulamentos da empresa, mas que façam valer a sua voz de forma responsável, pois só se muda se existir exigências e contestações, ou seja, não se acomodar nas normas para restringi-los;

2. Que as pessoas não se limitam apenas em dominar uma área do saber, mas que seja multidisciplinar, pois assim, nunca serão alienado totalmente;

3. Que as políticas de seleção de pessoas sejam mais transparentes em função do mercado e das características da região, isto porque todos podem ter as mesmas oportunidades, mas com meios insuficientes para alcançar um bom resultado;

4. Que a ideia de que o homem é um recurso da organização possa ser ultrapassado pelo conceito de Gestão de Pessoas, pois os recursos não possuem a capacidade que o homem tem. Essa visão tradicional de que o homem é um recurso para empresa deve ser descartada, pois ele é alguém que decide por si mesmo o que é melhor para ele diferentemente dos recursos que são manejados de acordo a vontade do homem.

Em suma, que as empresas possam combinar a eficácia e eficiência empresarial com políticas eticamente responsáveis e úteis ao enquadramento e desenvolvimento do homem no seio dela.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho é uma análise das Técnicas e Políticas usadas pela Organização para admitir ou capacitar pessoas a seu serviço. Podem-se tecer as seguintes conclusões:

- As organizações têm necessidades em potencializar a sua área de gestão de pessoas e a melhor maneira de que fazer é traçar políticas e técnicas de recrutar, selecionar e enquadrar pessoas.

- A gestão de pessoas é a área que determinará o grau e a capacidade produtiva da organização, quando mais capacitada for maior produtividade a organização terá.

- Mais do que o cumprimento das normas e regulamentos, a ética da responsabilidade é predominante na gestão de pessoas.

A gestão de pessoa é uma área bastante vasta e engloba: agregar pessoa, isto é, recrutar, selecionar as pessoas que funcionaram na organização; o controle de pessoas, a recompensa de pessoas, enfim, tudo aquilo que diz respeito às pessoas na organização.

12. BIBLIOGRAFIA

BARRY, W. S. Fundamentos da Gerência, tradução de Francisco Maia e Rildo Souto Maior Zahar Editores, Rio de Janeiro 1966.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. Administração: Construindo Vantagem Competitiva (tradução de Celso A. Rimoli), editora Atlas S.A – São Paulo 1998.

CHIAVENATO, Idalberto Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 6ª tiragem – Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999.

CHIAVENATO, Idalberto Teoria Geral da Administração 6ª edição Revista e Atualizada, volume II – Editora Campus Rio de Janeiro 2002.

FRANÇOIS, A. R. Manual de Organização, AO Livro Técnico A.S Rio de Janeiro 1972.

HAMPTON, David R. Administração: Comportamento Organizacional, McGraw-Hill/ São Paulo – 1990.

SROUR, Robert Henry – Ética Empresarial: A Gestão da Reputação, 2ª tiragem, editora Campus, Rio de Janeiro 2003.