

As funções da Gestão de Pessoas: agregar e aplicar pessoas

Gestão de Pessoas

1. Introdução

Neste tópico, conhecemos as seis funções da gestão de pessoas e de que forma estas funções apoiam a estratégia organizacional. Agora, vamos estudar de forma mais detalhada e aprofundada as funções **agregar** e **aplicar** pessoas.

Lembrando que a função **agregar Pessoas** tem uma importância “ímpar” por ser a porta de entrada dos colaboradores na organização. Ela é a responsável por “garimpar” os talentos, recrutá-los, selecioná-los e integrá-los à organização.

Já a função **aplicar Pessoas** se incumbe da responsabilidade de alocar e posicionar (CHIAVENATO, 2016) as pessoas em suas atividades na organização. Este processo envolve sumariamente as atividades de: orientar as pessoas, desenhar seus cargos e avaliar seu desempenho no cargo.



Processos de Gestão de Pessoas.

2. A função agregar pessoas



Recrutamento e Seleção.

Os processos de agregar pessoas nas organizações constituem as portas de entrada das pessoas na organização. Nesta etapa, as empresas, através do processo seletivo, mapeiam as características humanas que são importantes para o alcance de seus objetivos organizacionais e para a cultura interna, e passa a escolher aquelas pessoas que as possuem em elevado grau (CHIAVENATO, 2016).

O processo seletivo ou processo de recrutamento e seleção (R&S), então, é a busca das pessoas que melhor se adequam à organização, sendo este processo recíproco já que, hoje, os profissionais também buscam organizações cujos valores e missão se adequem aos seus perfis.

Os processos de R&S podem variar de forma significativa de uma organização para outra, pois há organização que ainda pratica o modelo tradicional, com enfoque mais operacional e burocrático e há outras com abordagem mais moderna, onde predomina um enfoque mais estratégico.

Sabia dessa?

Por falar em processo estratégico de seleção, você sabia que a empresa LOCALIZA já lançou mão de um processo seletivo para seleção de estagiários utilizando um game?

É o escape60, um game cheio de desafios e enigmas, onde os participantes deveriam trabalhar, sobretudo, em equipe. No game, é possível identificar habilidades e competências nos candidatos, de forma lúdica.

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas existentes ou previstas na organização. Seu principal objetivo é ATRAIR e/ou CAPTAR um número maximizado e otimizado de candidatos, para que o processo seletivo tenha maiores chances de êxito.

Outra questão que é imperativa para o sucesso da organização é o reconhecimento da importância do R&S, que faz com que nem todas as organizações destinem recursos suficientes para o alcance fidedigno de tal processo. De acordo com Pascoal (2006, p. 4), “muitas empresas afirmam que o recurso mais importante de que se depõem é seu pessoal, mas poucas são as que criam padrões para contratação, medem resultados e buscam talentos para fazer carreira e não apenas para preencher uma vaga”.

“Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente”.



Características mais procuradas nos profissionais.

São SETE ETAPAS (CHIAVENATO, 2016) ou sete passos básicos a serem percorridos até a escolha do candidato a ser contratado que, poderá advir de um recrutamento interno (dentro da organização), do recrutamento externo (fora da organização) ou do recrutamento misto (combinação simultânea dos recrutamentos interno e externo). São eles:

1. Triagem dos candidatos – aqui, a equipe de R&S seleciona dentre os currículos recebidos aqueles que estão aderentes ao perfil da vaga;
2. Avaliação dos candidatos – durante as etapas de seleção (entrevista, dinâmicas, avaliações), os candidatos são avaliados continuamente;
3. Decisão final – nesta etapa, a equipe de R&S, juntamente com o gestor da vaga, avalia os candidatos e toma a decisão em relação ao melhor candidato à vaga;
4. Verificação das referências – muitas empresas recorrem às empresas anteriores onde os candidatos trabalharam para colher informações acerca do candidato;

5. Exame médico – antes de ser contratado, o candidato selecionado para a vaga é encaminhado para realização do ASO – Atestado de Saúde Ocupacional;
6. Feedback - retorno aos participantes sobre o resultado do processo seletivo;
7. Avaliação do processo de seleção – a equipe se reúne para avaliar os erros e os acertos do processo de seleção, podendo assim, melhorar continuamente.

PARA REFLETIR: Você já participou de algum processo seletivo no qual não lhe deram retorno (feedback) sobre seu desempenho? Não é frustrante e decepcionante ficar sem retorno?

Pois então, como gestor de pessoas, pense nisto e implemente em seus processos uma sistemática para dar retorno às pessoas.

A avaliação dos candidatos pode ser feita por meio de diversos meios e técnicas, como o game **Escape60**, dinâmicas, testes, entrevistas, dentre outros. A escolha vai depender do tipo de vaga a ser preenchida e da estratégia da organização e da equipe de seleção.

Saiba mais sobre como funciona o processo de Recrutamento e Seleção na prática acessando os sites:

- [RH Portal](#)
- [Pedagogas Consultoria](#)

3. Processo de aplicar pessoas

Após realizarmos o processo de recrutamento e seleção do candidato escolhido e apto a entrar na organização, são realizados os exames admissionais, a entrega da documentação e é feito todo o procedimento de admissão do candidato que passa, então, ao status de colaborador. É chegada a hora de orientarmos (Chiavenato, 2016) e integrarmos ou socializarmos o novo colaborador,

apresentando-o à organização, à Cultura organizacional e aos processos organizacionais, bem como às atividades que o mesmo desempenhará em seu novo cargo, esclarecendo o seu papel e seus objetivos (Chiavenato, 2016) e que, para tal, terá seu desempenho avaliado.

Os programas de integração visam orientar o novo colaborador em relação ao que se espera dele na organização, as suas atribuições, a Cultura da organização. Esta ação visa, sobretudo, economizar tempo, reduzir a ansiedade, reduzir a rotatividade e garantir que o novo colaborador saiba exatamente o que é esperado dele e quais são os valores almejados pela organização (Chiavenato, 2016).



Integração Novos Colaboradores.

Para que a organização possa apresentar aos seus colaboradores as tarefas e atividades a serem desempenhadas em cada cargo, é fundamental que um “dever de casa” tenha sido realizado, os processos de aplicar pessoas, onde são desenhados os cargos; descreve-se os cargos com seus pré-requisitos e suas respectivas atribuições, realize-se o desenho organizacional e constrói-se o processo de avaliação de desempenho.

3.1. Desenho dos cargos

Nesta etapa, são realizadas as Descrições de Cargos com os levantamentos das atividades, tarefas ou atribuições a serem desenvolvidas. Nesta etapa, define-se:

O que deve ser feito ?

Por que deve ser feito?

Quando deve ser feito?

Onde deve ser feito?

Como deve ser feito?

Você conhece a diferença entre cargo, função, tarefas e ou atribuições?

“Pode-se definir **cargo** como um **conjunto de funções** definidas em determinada estrutura organizacional”.

“O **CARGO** é uma composição de **todas as atividades desempenhadas por uma pessoa** – o ocupante - que pode ser englobado em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no **ORGANOGRAMA**. A posição no cargo define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou a divisão nos quais está localizado”.

Organograma.

“Por **função** entende-se um **conjunto de tarefas ou atribuições** que são exercidas de maneira sistemática e reiterada por um indivíduo numa organização. De modo geral, esse indivíduo é ocupante de um cargo”.

“**Tarefas ou atribuições** são as atividades individualizadas executadas por um ocupante de cargo. Há quem procure distinguir tarefa de atribuição. A **tarefa** referir-se-ia a cargos simples, cujas atividades são repetitivas, e a **atribuição** a cargos que envolvem atividades mais complexas”.

Descrição do Cargo (Pontes, 2008) é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas.

Descrição dos Cargos.

Saiba mais sobre o desenho e a análise dos cargos [clikando aqui](#).

Já na **Análise do Cargo**, são definidos os pré-requisitos em relação à formação, conhecimentos complementares, por exemplo, pacote office, sistemas específicos, idiomas, normas técnicas, registro em conselho de classe etc. e são definidas as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para exercício do referido cargo.

Análise do Cargo (Pontes, 2008) é o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.

MARRAS (2010) traz de forma bem simplificada que a METODOLOGIA DA ANÁLISE deve contemplar as seguintes técnicas:

- **Observação *in loco*** (observar o ocupante do cargo desempenhar suas atividades em seu local ou posto de trabalho);
- **Entrevista** com o ocupante do cargo (entrevistar o ocupante do cargo para melhor entendimento de suas atividades/ atribuições);
- **Questionário** a ser preenchido pelo ocupante (questionário com perguntas direcionadas em que o ocupante do cargo responde sobre sua rotina);
- **Métodos combinados** (para amenizar as desvantagens de cada método, devem ser utilizados métodos combinados, ou seja, a mescla dos outros métodos).

E reforça: somente a correta aplicação dessas técnicas (Marras, 2010) garante a maximização qualitativa do seu trabalho de análise dos cargos.

Abaixo, um resumo dos seis passos no processo de Análise dos Cargos:

Saiba mais sobre a estruturação das descrições de cargos [clikando aqui](#).

3.2. Avaliação de desempenho

Avaliação de Desempenho.

O processo de **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** é essencial para a construção de resultados sustentáveis e crescentes nas organizações, pois é uma ferramenta de GESTÃO DE PESSOAS que concede *feedback* acerca do desempenho dos colaboradores em suas ações e serve para nortear as ações para melhoria contínua.

Os principais **objetivos da Avaliação de Desempenho** são:

- Reforçar as qualidades;
- Encontrar formas de lidar com os pontos de melhoria;
- Contribuir para o crescimento profissional do colaborador.

“A Avaliação de Desempenho constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização. Graças a ela, torna-se possível:

- *Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;*
- *Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida;*
- *Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;*
- *Promover o autoconhecimento e ao autodesenvolvimento dos empregados;*
- *Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;*
- *Obter subsídios para remuneração e promoção;*
- *Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.”*

Com os avanços tecnológicos, hoje já é possível medir vários indicadores até mesmo diariamente, o que possibilita a construção de processos mais assertivos.

Como indicadores usados no instrumento de Avaliação de Desempenho, destacamos as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) elencadas na Descrição de Cargos e que, via de regra, são oriundas das competências organizacionais. Com base nestes indicadores, é possível medir o comportamento e as entregas dos colaboradores e mapear os *gaps* para as ações de Treinamento e Desenvolvimento.

Importante ressaltar que, ao realizar a Avaliação de Desempenho, é fundamental que haja um processo franco de *feedback* (retorno) entre colaborador avaliado e avaliador.

Este retorno precisa:

- Ser um retorno específico da situação;
- Ser um reforço positivo ou negativo;
- Buscar mudança de comportamento e melhoria de desempenho;
- Representar uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas.

Saiba mais detalhes sobre a Avaliação de Desempenho [clikando aqui](#).

4. Conclusão

Neste tópico, aprendemos sobre a importância dos processos de agregar pessoas às organizações que dizem respeito às ações estratégicas de recrutamento e seleção das pessoas certas para os lugares certos. Além disso, também vimos a importância dos processos de aplicar pessoas que, dizem respeito à integração ou orientação dos novos colaboradores, todo o desenho organizacional e dos cargos, bem como a Avaliação de Desempenho.

O gestor de pessoas tem papel fundamental na construção, validação e gerenciamento de todas estas ferramentas que visam garantir a sustentabilidade do sucesso organizacional.

5. Notas Complementares

Feedback é um retorno que alimenta (validando ou invalidando) um comportamento ou realização, com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis.

6. Referências

CÂMARA, P.B; GUERRA, P.P; RODRIGUES, J.V. Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2016. xiv, 494 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p. ISBN 8522429529

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 13. ed. São Paulo, SP: LTr, 2008. 405 p.

YouTube. (2016, agosto, 11). Canal 1. Gestão de Pessoas- Aula 07 (Processos de Aplicar Pessoas).7min53. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=AMKPaba3Jp0>>. Acesso em: 23 out. 2018.

YouTube. (2016, Dezembro, 14). Canal 1. Localiza | Programa de Estágio Localiza 2017 & Escape60. 1min26seg. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-ynMl46ugp8>> . Acesso em: 19 out. 2018.

.....

Ficha técnica

Reitoria:

- Heraclito Amancio Pereira Junior

Vice-reitoria:

- Luciana Dantas da Silva Pinheiro

Pró-reitoria de Planejamento e Administração:

- Edson Franco Immaginário

Pró-reitoria Acadêmica:

- Leda Maria Couto Nogueira

Coordenação Geral Ead:

- Cristiano Biancardi

Coordenação de Conteúdo:

- Vinicius Rosalen

Conteúdo:

- Livia Ferrari Heringer

Orientação de Conteúdo:

- Ivan Nascimento Monteiro

Revisão Gramatical:

- Carolina Augusta Borges Caldeira

Gestão de TI:

- Lucas Sperandio Coradini

Web Design:

- Carlos Augusto Ribeiro Filho
- Fernanda Azevedo Dias
- Nathalia Domitrovic

Ilustração:

- Ray Jonatas Braz dos Santos

Programação:

- Josué de Lacerda Silva
- Victor de Mattos Frossard

Desenho Instrucional:

- Frederico Vescovi Leão

Game:

- Rafael Scandian

