

GESTÃO DE PESSOAS

UNIDADE 01

GESTÃO DE PESSOAS

Módulo 01

A gestão de pessoas e as suas perspectivas

Módulo 02

A gestão de pessoas nas organizações

Trabalho individual

Recrutamento interno e externo

UNIDADE 01 – GESTÃO DE PESSOAS II

MÓDULO 01 – A GESTÃO DE PESSOAS E SUAS PERSPECTIVAS

1 - Antecedentes históricos

A História da Gestão de pessoas, embora remonte à antiguidade, ganhou relevância no final do século XIX, à medida que o mundo empresarial sentiu a necessidade de registrar as pessoas que entravam ou saíam de uma empresa.

As pessoas que trabalhavam neste sector, em geral chamadas de chefes de pessoal, eram temidas, pois, de certa forma, detinham o poder de admitir e demitir os funcionários. Ainda hoje, em algumas organizações persiste este tipo de estrutura e ser enviado ao departamento de recursos humanos ainda é motivo de pesar, normalmente associado a demissão.



A partir da Revolução industrial, verifica-se na Inglaterra, por pressões sindicais, uma preocupação com a gestão de pessoas. Somente a partir do século XX com o surgimento da administração científica, a gestão de pessoas surgiu de forma estruturada.

As ideias disseminadas pela administração científica determinaram novo modo de organização de trabalho e consequentemente novas formas de inter-relacionamento humano nas organizações, as quais também precisavam ser compreendidas e administradas.

No início do século passado, a relação *Indivíduo versus Trabalho* foi caracterizado pela racionalização do trabalho. O objectivo maior era a aumento da produtividade e, consequentemente, maiores ganhos aos accionistas.

Nas três décadas seguintes surge nas organizações a preocupação com o comportamento do indivíduo e sua satisfação na relação ao trabalho. É, praticamente, na metade inicial do século XX que se compreenderam dois aspectos de grande pertinência:

- Por um lado, uma concepção voltada à produtividade e,
- Por outro, a preocupação com a satisfação do trabalhador.

Foi somente a partir dos anos 50, que emergiram as primeiras teorias que associavam esses dois momentos. Acreditava-se que não só era possível unir produtividade à satisfação, mas que o bom desempenho do trabalhador, desde que reconhecido e premiado, lhe proporcionaria satisfação e realização (Macgregor, 1980).

Ao realizar-se no trabalho, o funcionário sentia-se feliz, motivado e conseqüentemente seu nível de comprometimento aumentava e sua produtividade também. Inúmeras teorias surgiram envolvendo o factor motivacional como elo fundamental para o engajamento do trabalhador ao seu trabalho.

Essas teorias comportamentais procuram demonstrar a variedade de estilos administrativos que podem ser utilizados nas organizações, como fontes motivacionais e que têm relação directa com a maneira como as pessoas se comportam nas organizações.

A partir da década de 1970, a gestão organizacional sofreu mudança em seu enfoque incentivador principalmente pelo sucesso japonês, utilizando formas de gerenciar bem diferentes da forma ocidental. Surgiram, então, os primeiros movimentos estruturados e sistematizados dentro das organizações, que consideravam a qualidade de vida no trabalho. Essa qualidade envolvia diversos factores capazes de produzir motivação e satisfação dos empregados em suas relações de trabalho.

Com o passar dos tempos percebeu-se que a relação *Capital versus Trabalho* alterou-se profundamente no final do século passado e início deste. E essa alteração deu-se de forma muito significativa.

O sistema económico mundial também se alterou e isso, conseqüentemente, trouxe mudanças comportamentais para o interior das organizações. O paternalismo¹ deu lugar à competência e ao profissionalismo.

¹Paternalismo é uma modalidade de autoritarismo, na qual uma pessoa exerce o poder sobre outra combinando decisões arbitrárias e inquestionáveis, com elementos sentimentais e concessões graciosas.



É importante lembrar que, numa economia cada vez mais globalizada, surgiu um novo trabalhador com expectativas e motivações diferenciadas do homem do passado. O grande desafio da moderna Gestão de recursos humanos no momento é a forma de lidar com esse novo profissional, para que ele continue a produzir e motivar-se, preservando seu poder aquisitivo, além de encontrar condições dignas e satisfatórias para suas realizações pessoais e profissionais.

Nessas condições o profissional passa a ser visto como elemento principal e torna-se capaz de dar vida à organização e transformá-la em empresa competitiva. Somente seres humanos competentes e qualificados poderão prestar serviços de qualidade, gerando diferencial no mercado. As organizações passam a procurar esse profissional no mercado para engrossar suas fileiras e tornar a organização realmente competitiva



Competir com qualidade significa saber gerenciar o capital intelectual da organização. Para tal, deve-se levar em consideração o homem e sua relação com a empresa, de uma forma global. O profissional de hoje não é mais visto de forma fragmentada, mas de forma integrada, possuindo capacidade de troca, envolvimento e comprometimento, sendo visto como agente de sua própria transformação e crescimento.

Sabe-se que os consumidores estão cada vez mais exigentes e que a tecnologia, com sua intensa rede de telecomunicações, veio para ficar e evoluir. Quem não se adaptar a essa realidade não participará do mercado. Atribui-se maior valorização à força de trabalho intelectual, na qual a gestão do conhecimento na empresa é algo muito importante.

Isto significa que essa nova força é um factor estratégico de fundamental valor e importância, não apenas para a sobrevivência, mas para o desenvolvimento sustentável da organização.

É claro o fato de ser necessário às organizações manterem os padrões de qualidade, se desejarem atrair e reter os talentos do mercado, não apenas no nível técnico, mas em nível de vida.



A capacitação das pessoas é fundamental para o desenvolvimento sustentável da organização, mas, além disso, deve-se considerar a sua eficiência na pró-actividade, para garantir a própria sobrevivência no mercado.

O conhecimento está em alta nesta época de globalização; é o que chamamos “capital intelectual”, porém, o conhecimento apenas, não basta. É necessário que ele seja posto em prática, pois são as acções provenientes desse conhecimento que gerarão novas possibilidades de melhoria na produtividade, na qualidade de vida, na satisfação do trabalhador e no desenvolvimento das sociedades como um todo. Outro aspecto a ser considerado é a necessidade de políticas internas na empresa, ou seja, incentivos que compensem o novo trabalhador e que revelem sua competência.

A Gestão de Pessoas é um ponto significativo de apoio ao planeamento estratégico da organização. Neste, necessariamente, deve estar embutida a preocupação com o crescimento e desenvolvimento das pessoas que compõem a organização e também a responsabilidade de valorizar, apoiar, motivar, desenvolver habilidades e estimular o comprometimento de todos os colaboradores da organização.



A Gestão de Pessoas abrange uma gama de actividades que inclui recrutamento e selecção de cargos, treinamento e desenvolvimento organizacional, descrição de cargos, análise e avaliação de desempenho.

Muitos autores fazem a classificação dessas actividades em sistemas e subsistemas porque as actividades se interligam e se completam.

Veja, abaixo, a classificação das actividades de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas segundo diferentes autores:

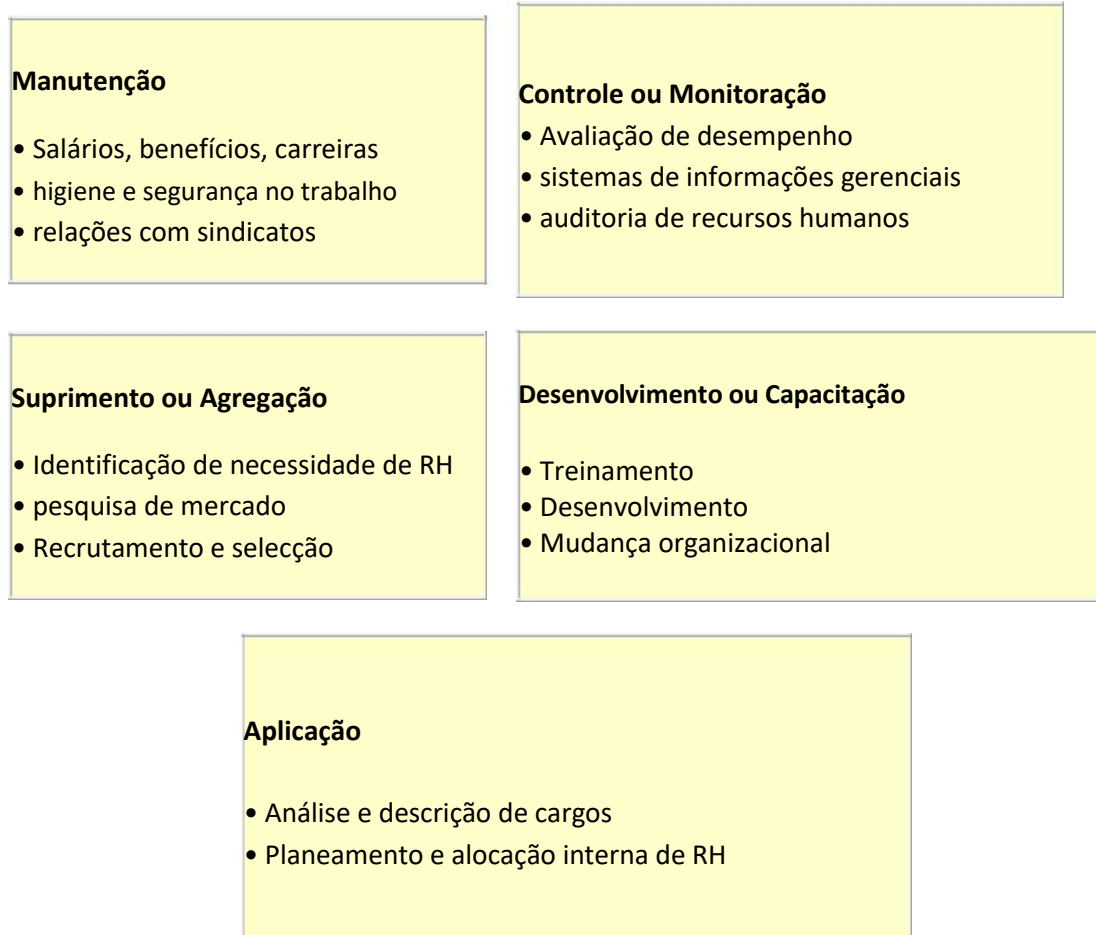
Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gómez-Mejia et al. (1998)	Chiavenato (1999)
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agregação
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa
Pesquisa	Relação empregados	Controle	Desenvolvimento Monitoração

Para muitos autores, o sistema de manutenção envolve actividades como: salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho, relações com sindicatos. O treinamento e o desenvolvimento de pessoal e ainda o desenvolvimento e mudança organizacional, ficaria por conta do sistema de desenvolvimento ou capacitação.

O sistema de suprimento ou agregação envolveria actividades de identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e selecção. Já o sistema de controlo ou monitoração estaria ligado à avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais, auditoria de recursos humanos.

O sistema de aplicação seria o responsável pela análise e descrição de cargos e pelo planeamento e alocação interna de recursos humanos.

Pode-se perceber que esses sistemas são muito amplos e abrangem um grande número de actividades que se interligam. É importante ressaltar que esse sistema de classificação refere-se às actividades clássicas de recursos humanos.



3 - A Gestão de Pessoas em Angola

Podemos dizer que a Administração de Pessoas em Angola passou por dois períodos distintos, e de grande significância. Para a narrativa fiel do historial da Gestão de Pessoas em Angola, devemos entender o contexto em que se estabelecem as relações de trabalho.

3.1 – O Período Colonial

No período colonial o mercado de trabalho era essencialmente dominado por empresas com ligações a Portugal. Muitas destas empresas com mais de 50% de capital português. Durante este período, existia no território nacional uma enorme massa de profissionais portugueses que até então compunham o mercado de recursos humanos, a maioria da população autóctone encontrava-se em situação de exclusão social. As barreiras à inclusão iam desde o acesso à instrução até a factores étnicos, culturais e sociais, que condicionavam o acesso ao mercado de trabalho.

A gestão de pessoal privilegiava essencialmente cidadãos portugueses, ou Angolanos de pele clara, e uns poucos europeus vindos de outras partes, atraídos pela virgindade do território nacional em termos de negócio. A estes concediam-se posições de destaque ao passo que a vasta maioria quando não era excluída, ficavam em posições baixas.

O período após o 25 de Abril de 1974 foi um período com um enorme impacto. Neste período atingiram-se marcos determinantes para uma gestão de pessoal tal como conhecemos hoje. É o período em que ocorreram grandes alterações no cenário político, económico e social, afectando deste modo todas as esferas da sociedade, e a gestão de pessoal não estava imune a tais transformações.

3.1.1 - A Revolução dos Cravos e seu Impacto na Gestão do Pessoal em Angola

Em Portugal, as acções desenvolvidas pelas forças político-militares na sequência da “revolução dos cravos”² Também se alastraram a Angola, traduzido na vontade da população em alcançar a liberdade social e o gosto pelo exercício da actividade política.

A sede pela liberdade consumia a mente da maioria dos cidadãos, angolanos ou não, de tal modo que não só acompanhavam atentamente, mas também foram impelidos a imitar tudo quanto se passava em Portugal. Passaram a conviver intimamente com a política. O reflexo deste facto era evidente em todos os seus gestos, em todas as suas conversas ou discussões. E a política tomou assim conta de todos os sectores da vida de Angola.

A onde de manifestações ou reivindicações atingiu praticamente todas as esferas sociais. Em muitos profissionais já morava o sentimento de insatisfação. O sentimento de

² O cravo vermelho tornou-se o símbolo da revolução de Abril de 1974. Segundo se conta, foi uma florista de Lisboa que iniciou a distribuição dos cravos vermelhos pelos populares que os ofereceram aos soldados. Estes colocaram-nos nos canos das espingardas. Por isso se chama ao 25 de Abril de 74 a "Revolução dos Cravos".

insatisfação resultava de dois principais factores. Por um lado a fragilidade das administrações, e por outro lado a falta de crescimento profissional, já que a falta de progressão na carreira coíbia este facto. De facto, era comum passarem-se largos anos numa mesma categoria. Portanto, notava-se claramente uma má gestão do pessoal, caracterizada fundamentalmente pelo “favoritismo da pele clara”.

Em todos os sectores da actividade económica eram de tal forma fortes as reivindicações sociais resultantes dos dois factores supra citados que implicou alterações estruturais, de que é exemplo a criação da categoria de 3º escriturário interino de modo a sustentar a onda de reclamações dos trabalhadores com a categoria de contínuos, que viam na sua qualificação profissional uma barreira de difícil transposição a impedir a ascensão a um lugar na carreira técnica.

Mas este passo não colocou fim a onda de manifestações, pelo que, mais passos precisavam ser dados de formas a estancar a onda de manifestações bem como eliminar os pontos de estrangulamento, que tornavam frágil a administração do pessoal em Angola. Nessa época, todos os ventos sopravam a favor da liberdade política e económica dos Angolanos. Ocorria em Portugal uma série de iniciativas, que se caracterizavam pela nacionalização de praticamente tudo. Isso poria fim as barreiras à inclusão social, a discriminação por factores étnicos, culturais e sociais, que condicionavam o acesso ao mercado de trabalho.

3.2 – O Período Pós Colonial

O período de grandes tensões políticas, económicas e sociais, começados a 24 de Abril de 1974, conduziram finalmente a independência de Angola a 11 de Novembro de 1975. Nesta data, Angola assumia perante o mundo que podia e era uma nação independente, com legitimidade e capacidade de levar por si mesma a pesada responsabilidade da governação do país em todos os seus sectores. A 11 de Novembro de 1975 nascia a Angola independente. Agora o olhar está voltado para o crescimento.

Porém tal caminhada não se adivinhava fácil para uma jovem nação, após quase 500 anos em que caminhou através das directrizes definidas pela então metrópole.

A morte massiva de cidadãos Portugueses, bem como a sua retirada em massa como consequência da luta pela libertação de Angola, retirou do território nacional uma enorme massa de profissionais que até então compunham o mercado de recursos humanos. Adiciona-se ainda o facto de se ter perdido um grande leque de infra-estruturas, bem como uma

enorme quantidade de recursos financeiros que movimentavam o mercado financeiro Angolano.

A procura de estabilidade e segurança no trabalho por parte de vários profissionais, arrastou para Angola uma época caracterizada por abandonos e desistências nas várias empresas. Viu-se assim a saída de técnicos qualificados, os quais preferiam a Portugal, comparativamente com a incerteza oferecida pela situação sociopolítica e militar angolana.



Angola sentia assim a independência como uma poderosa espada de dois gumes. Se por lado a tornava uma nação soberana, por outro lado a deixava por conta própria, e quase sem recursos, em termos humanos, para fazer face aos enormes desafios que se apresentavam. Medidas urgentes eram necessárias e de facto, elas não se fizeram esperar.

Por exemplo, no período pré independências o sistema de segurança social dos trabalhadores era bastante deficitário, abrangendo apenas uma minoria de trabalhadores urbanos assalariados.

Com a visão de institucionalizar uma política nacional de segurança social, o Governo de Angola desenvolveu estudos e tomou medidas pontuais de alargamento quer do âmbito pessoal da Segurança Social quer do âmbito da protecção material, como sejam:

- Integração no Sistema dos Trabalhadores por Conta de Outrem, além dos funcionários públicos;
- Direito à licença de maternidade a todas as mulheres trabalhadoras (1978);
- Subsídio por morte e funeral (1978);
- Uniformização e generalização do montante do abono de família a todos os trabalhadores por conta de outrem (1978).

Com a aprovação da Lei 18/90 de 27 de Outubro, primeira Lei de Bases, institucionalizou-se o Sistema Nacional de Segurança Social, entendido como um sistema, fundamentado nos aspectos integrados de gestão, financiamento e normativo.

Enquadrada com a Norma Mínima de Segurança Social (Convenção n.º 102 da OIT), esta lei estabeleceu a progressividade do Sistema de Segurança Social e veio a consagrar a: doença ou acidente comum; protecção na maternidade; pensão de velhice; pensão de invalidez; pensão de sobrevivência; prestações às famílias (subsídio de funeral, morte e abono de família); protecção no desemprego; protecção nos acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Com o fim da guerra civil em 2002, guerra esta que teve efeitos adversos no sistema político, económico e social do país, tendo por isso contribuído para a exclusão social de determinados grupos sociais, aumentando assim em grande nível o índice de desemprego, tornou-se imperioso restabelecer o desenvolvimento e fortalecimento da sociedade angolana, de modo a impulsionar a progressiva melhoria dos níveis de bem-estar social e da qualidade de vida dos cidadãos.



Estavam criadas as condições para o surgimento de uma nova era para a Segurança Social, consubstanciada na Lei de Bases – lei 7/04 -, a qual permitiu avançar de forma efectiva para a consolidação do Estado-Providência em Angola, entendido como um sistema integrado, universal e contributivo.

Entre as várias medidas levadas a cabo neste período, destaque-se:

- Instituição do dia do Idoso (30 de Novembro);
- Regulamentação da protecção dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais;

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

- Regime de vinculação e contribuição ao sistema;
- Regime dos trabalhadores por conta própria;
- Regime do clero e religioso;
- Regime jurídico das prestações familiares, o qual integra o princípio da diferenciação positiva;
- Subsídio de Pré-Maternidade;
- Manutenção do direito às prestações sociais pensões de velhice, sobrevivência, aleitamento e abono de família.

De formas a eliminar-se as barreiras à inclusão social como o difícil acesso à instrução. Por factores étnicos, culturais e sociais, que condicionavam o acesso ao mercado de trabalho foi aprovada e publicada A Lei Geral do Trabalho de 1981, revestida de características que a fixaram num contexto histórico, socioeconómico e político que mostravam ajustados na época.

A Lei Geral do Trabalho evocava que todos os cidadãos têm direito ao trabalho livremente escolhido, com igualdade de oportunidades e sem qualquer discriminação baseada na raça, cor, sexo, origem étnica, estado civil, condição social ideais religiosos ou políticas, filiação sindical ou língua.

3.2.1 - O Significado do 4 de Abril de 2002 para a Gestão de Pessoas no Sector Público e Privado.

A 4 de Abril de 2002, assina-se em conclusão aos acordos de Lusaka, o memorando de entendimento entre as Forças Armadas Angolanas e a então UNITA militarizada e proclama-se a paz em todo o território nacional, num esforço que começou em 1991 com os acordos de Bicesse.

Este facto habitou o Estado a repensar a sua dinâmica e empreender novas medidas que resultam numa melhor satisfação das necessidades das colectividades. No domínio da Administração Pública destacam-se as medidas para redução da sua intervenção directa e o processo de normalização dos concursos públicos e da aplicação regular dos diplomas que disciplinam a função pública.

O novo conceito de Administração assenta na boa governação, que é sinónimo de exercício de autoridade política, económica e a administrativa, na gestão dos assuntos públicos

a todos os níveis. A governação inclui o Estado, mas transcende-o, englobando o sector privado e a sociedade civil.

Uma Administração Pública em transição como é o caso do nosso país tem de se organizar de forma flexível, mantendo actividades do anterior modelo de administração executora da autoridade do Estado, desenvolvendo actividades prestadoras de bens e serviços destinadas, a diferenciar positivamente os mais carenciados e deve reforçar a sua capacidade reguladora, adaptando formulas de regulação sistemática do mercado

A não intervenção do estado, quer a territorial quer a institucional não representa uma ausência ou demissão do Estado, mas antes a assunção de um modelo organizativo mais adequado às actividades que o estado pretende desenvolver

Se por um lado a redução da intervenção directa do Estado apresenta grandes vantagens, por outro ela não pode ser praticada olvidando-se das falhas do sistema de mercado, como as assimetrias informativas, monopólio natural, externalidades, modismo acrítico, falta de capacidade de regulação, escassez de prática de responsabilidade social. Por esta razão o Governo encomendou um estudo sobre A Redução da Intervenção Directa do Estado e Aumento da Responsabilidade Pública, que lhe vai servir de aporte neste desiderato.

Em 2005, por meio da circular 1/05 do MAPESS, põe-se fim ao processo de admissão e promoção administrativa, que até então se verificava na Administração público, fruto das dificuldades de realização de processo de concurso público em estado de conflito armado em grande parte do território do país.

Com efeito atribuem-se quotas a todos organismos da função pública com maior quotação para o sector da educação e da saúde e realizam-se pela primeira vez concursos públicos de ingresso e de promoção em obediência os procedimentos vigentes.

O Tribunal de Contas criado em 1996, passa neste período a exercer de facto a Sua competência – antes formal – de fiscalização para eventiva sobre os processos de admissão de pessoal na administração central e Local do Estado.

De 2005 até a primeira metade de 2008, assistiu-se um ingresso massivo de Pessoal na Administração Pública, com maior incidência obviamente nas áreas prioritariamente traçadas pelo Governo, no caso Educação, Saúde e Justiça.

Além disso, com o passar do tempo a lei geral do trabalho de 1981 ficou desactualizada pelos factores socioeconómico e políticos descritos abaixo:

- O papel interventor da organização sindical em todos os domínios do Desenvolvimento da relação jurídico - laboral;
- A adopção de soluções jurídico - laboral, inadequadas à realidade sócio Laboral e económica actual;
- O excessivo pendor de lei de bases, definidora dos princípios rectores do regime jurídico-laboral, mas inaplicáveis na vivência diária das relações jurídico - laborais por ausência de regulamentação.

Várias outras estruturas foram criadas em apoio a uma melhor gestão do pessoal como são os casos do tribunal do trabalho, universidades com formação superior em gestão de recursos humanos, grandes reformas no INSS, actualização da LGT ao novo profissional, Sindicatos de defesa dos trabalhadores, reformas profundas no MAPESS e várias outras iniciativas privadas.

É nesse contexto que o Administrador de empresas começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos e passou, a partir de então, a ser requerido, segundo Gil (2001:55), para conferir racionalidade ao sistema económico.

É neste contexto que se têm inserido as medidas e reformas sociais. Diante destas, têm emergido uma pluralidade de perspectivas sobre a sociedade angolana, o que tem surtido no levantamento dos problemas existentes a nível da sustentabilidade social. Facto que nos levava a debruçar-nos sobre o Estado e a sociedade angolana na actualidade.

Resumo

Embora remonte à antiguidade, a História da Gestão de Pessoas ganha relevância apenas ao final do século XIX; a partir da Revolução Industrial, quando se verifica, na Inglaterra, por pressões sindicais, uma preocupação com essa actuação. Somente a partir do século XX, com o surgimento da administração científica, é que a Gestão de Pessoas surge de forma estruturada.

A partir dos anos 50 surgem teorias que afirmam ser possível unir a produtividade à satisfação. O bom desempenho do trabalhador proporciona-lhe satisfação e realização no trabalho, desde que devidamente reconhecido e premiado.

Na década de 1970, o gerenciamento organizacional sofre uma mudança em seu enfoque, incentivado principalmente pelo sucesso japonês. Surgem, então, os primeiros movimentos estruturados e sistematizados acerca da qualidade de vida no trabalho. Percebe-se a relação entre a motivação, a satisfação e a produtividade.

Para competir no mercado com qualidade, as organizações precisam saber gerenciar o capital intelectual que está a seu serviço, devendo levar em consideração o estudo do homem

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

em sua relação com a organização. O homem não é mais visto de forma fragmentada, mas de forma integrada, mostrando capacidade de troca, envolvimento e comprometimento, passando a ser agente de sua própria transformação e crescimento.

Profissionais que atuam na Gestão de Pessoas são de suma importância para o sucesso da organização. A boa administração de pessoas passou a fazer parte da estratégia de qualquer organização de vanguarda.

Angola passou por diversas fases no que se refere à Gestão de Pessoas, porém foi no período de 2002 adiante, Após o fim da guerra civil, que se testemunhou um acelerado crescimento económico, com o crescimento e constituição das grandes empresas, e exigência cada vez maior de profissionais especializados e alta tecnologia.

Nesse contexto é que o Administrador de Empresas começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos. E passou, a partir de então, a ser requerido para dar maior credibilidade e racionalidade ao sistema económico vigente.

Desde então, pode-se afirmar que a área de Gestão de Pessoas vem-se desenvolvendo cada vez mais, ganhando confiabilidade e, hoje, inúmeros trabalhos científicos são desenvolvidos nesse campo, dando sustentação a todos os profissionais envolvidos nesse campo de actuação.

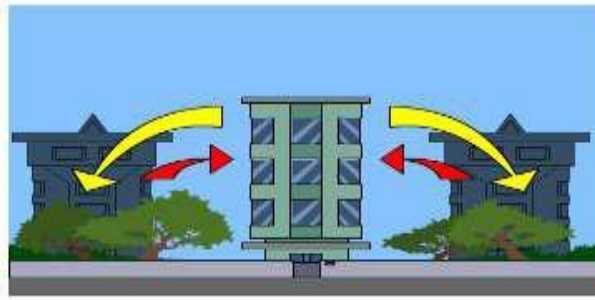
UNIDADE 01 – GESTÃO DE PESSOAS II

02 – A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

1 - Administração de Pessoas e suas perspectivas

Ao entendermos as organizações como sistemas abertos, percebemos que mantêm constante interacção com o ambiente social no qual estão inseridas. Portanto, os processos desenvolvidos devem levar em consideração as necessidades dos mercados, os avanços tecnológicos e a preocupação com os colaboradores internos. Entenda-se aqui a preocupação com o desenvolvimento e crescimento organizacional.

Os gestores das organizações voltadas para o crescimento e desenvolvimento devem desempenhar papéis, funções e tarefas planejados para obter resultados que garantam não apenas a sobrevivência das organizações, mas também a verdadeira harmonia entre o ambiente interno e externo. O administrador deve estar preparado para compreender as mudanças que venham ocorrer no subsistema interno da organização e agir de forma estratégica para lidar com tais situações. Deve ainda estar preparado para apresentar soluções criativas e inovadoras para superar possíveis vicissitudes.



A grande responsabilidade ao gerir pessoas é entender que são seres complexos, com individualidade e perspectivas de vida diferenciadas. Logo, todas as acções visando à melhoria no desenvolvimento e crescimento das pessoas no ambiente organizacional deve ser coerentes, claras, e sempre acopladas ao planeamento estratégico da organização.

O administrador deve estar consciente de que, ao agir sobre determinado grupo na organização, cria-se impacto na organização como um todo. O planeamento da gestão de pessoas é de muita significância e, como já foi dito, deve vincular-se ao planeamento estratégico organizacional. A falta de um planeamento adequado significa o caminho para um eventual declínio e possível fracasso.

Segundo Bulgalor (1999),

“Desenvolver uma estratégia significa seguir passos para garantir que a organização se mantenha em boa forma para fazer frente às mudanças de seu meio ambiente”.

Antigamente, o foco estratégico das organizações centrava-se na capacidade mercadológica e financeira. Hoje, o foco deve voltar-se para as pessoas, no sentido de capacitá-las, aumentando-lhes a consciência profissional, o comprometimento, a competência gerencial, o envolvimento e consequentemente melhorando a cultura organizacional. A estratégia está ligada ao comprometimento e à competência.

Os colaboradores modernos devem estar preparados para tomar decisões coerentes com a estratégia global da organização desenvolvendo seu lado criativo e inovador.

Cinco pontos devem ser levados em consideração na administração estratégica:

- Ambiente.
- Estrutura organizacional.
- Pessoas e sistemas.
- Recursos.

- Planeamento de recursos.

Ao fazermos uma análise interna da gestão de pessoas nas organizações devemos ater-nos a dois níveis básicos: micro e macro.

Temos de levar em consideração, no nível micro:

- As habilidades dos colaboradores.
- A produtividade propriamente dita.
- A competência gerencial.
- A inter-relação entre os colaboradores.

E, no nível macro, devemos considerar:

- O clima organizacional.
- A estrutura organizacional.
- Os programas e/ou projectos relacionados à gestão de pessoas.

Estes dois níveis, quando analisados de forma correta, darão subsídios para a estruturação das estratégias adequadas para o melhoramento e aprimoramento da gestão de pessoas.

Em virtude da globalização, da rapidez da informação e do movimento flutuante dos mercados, novas tendências despontam no mundo organizacional. As instituições se vêem obrigadas a modificar suas estruturas organizacionais para atender aos novos padrões e exigências da concorrência globalizada. Como consequência, elas tentam proximidade cada vez maior com seus clientes por meio da descentralização de suas actividades. Essas organizações procuram ainda acompanhar as mudanças tecnológicas para atender com presteza às suas necessidades.

Deve-se considerar, ainda, a preocupação com a melhoria dos padrões de qualidade, tanto em produtos como em serviços, ao sentirem-se pressionadas por um público que cresce em exigência. Com isso, as organizações estão sendo obrigadas a rever seus conceitos, quanto à prestação de serviços e distribuição.



Em virtude de uma crescente internacionalização surge, cada vez mais e com maior frequência, a figura das aquisições, privatizações e fusões de empresas, o que passa a exigir maior preparo técnico administrativo e grande competência de todos os envolvidos.

Para uma organização sobreviver, crescer e se manter nesse mercado altamente competitivo, de mudanças aceleradas, é importante levar em consideração alguns factores. Entre eles, podemos citar:

- Obter redução de custos.
- Manter elevada produtividade.
- Melhorar continuamente a qualidade de seus processos, produtos e serviços.
- Desenvolver novos produtos e serviços.
- Lançar mão de novas tecnologias.
- Trabalhar com marketing focado nas necessidades.
- Criar e manter diferencial no atendimento.
- Trabalhar com novas políticas de gestão de pessoas.

As organizações modernas procuram, a cada dia, adaptar-se à realidade e à evolução das tecnologias, bem como às mudanças do mercado. Importante, pois, lembrar que, sob esse aspecto, a gestão de pessoas deve manter um olhar diferenciado, ou seja, deve preocupar-se em atender às necessidades internas da organização sem perder de vista os acontecimentos no mercado externo, quanto ao nível de exigência para o desempenho das funções profissionais.

E por que isso ocorre? É muito simples. Se a organização está voltada para o crescimento e desenvolvimento, deve estar preocupada com as pessoas que integram a estrutura organizacional.

Como isso acontece? Vejamos. Os diversos subsistemas da organização sofrem e exercem influências sobre os demais, porém, todos têm um ponto comum: as pessoas que ali exercem suas actividades. É necessário, pois, estar alerta para as mudanças nas condições externas do mercado, pois estas interferem directamente na organização.

Explicando melhor: sempre que há mudanças no mercado externo, são exigidas novas formas de competência dos profissionais de modo a acompanhar as mudanças. Em virtude

disso, novas características devem ser acrescentadas ao perfil surgido. Imaginem se isso não fosse feito? Haveria impacto nas áreas de recrutamento e selecção, pois estes continuariam procurando no mercado um profissional que já não atenderia às necessidades da organização.

Por outro lado, essa alteração do perfil é fundamental para a área de treinamento. Se não houver uma clarificação das características do cargo, em sua descrição e análise, como será possível avaliar o desempenho? Como definir o que é preciso treinar ou recrutar, se não houver padrões com os quais se possam medir as reais necessidades de aperfeiçoamento das competências? Perceberam agora, o quanto um aspecto da Gestão de Pessoas está inter-relacionado com outro?

2 - Natureza estratégica da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas deve equilibrar duas responsabilidades principais:

- **Ser parceiro estratégico nos negócios.**
- **Ser um representante dos empregados.**

Empresas modernas que reconhecem o papel do empregado como sendo de suma importância para o sucesso da organização, reconhecem também que esses mesmos colaboradores possuem necessidades as quais devem ser atendidas. Entre as funções dos Recursos Humanos, uma delas é conciliar as necessidades individuais dos colaboradores com a visão estratégica da organização.



A verdadeira Gestão de Pessoas deve ser pró-activa no sentido de atender não apenas aos donos ou administradores, mas a todos os colaboradores da organização. Não podemos esquecer o fato de serem eles que trazem a vantagem competitiva quando bem valorizados. Para atrair ou manter esse tipo de colaborador é importante à organização manter práticas e políticas que agradem e agreguem valor aos empregados.

A grande preocupação do gestor de pessoas deve ser a transformação do simples colaborador em parceiro estratégico da organização. Ele deve ter oportunidade de vivenciar e apoiar projectos que levem à mudança, melhoria na qualidade de vida, vantagem competitiva e, por conseguinte, aumento substancial na produtividade. Outra preocupação do gestor deve ser encontrar no mercado externo os melhores profissionais para actuar na organização.

Como vimos, o modelo de gestão de pessoas influencia e sofre influência interna e externa. Portanto presume-se que seja de fundamental importância conhecer este modelo de forma sistémica e integrada.

Segundo Palmeira (1999, p. 361):

“O modelo de Gestão de Pessoas é o mais apropriado para perceber as possíveis inter-relações no uso dos instrumentos de gestão”. A gestão de pessoas teria então 5 subsistemas de suma importância: suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. Estes subsistemas, segundo Palmeira, “criam impacto entre si, gerando diferentes influências”.

Observe:

GESTÃO DE PESSOAS SUBSISTEMAS

SUPRIMENTO	APLICAÇÃO	MANUTENÇÃO
1. Recrutamento.	1. Descrição do perfil.	1. Salários.
2. Seleção.	2. Análise de função.	2. Benefícios.
3. Integração.	3. Avaliação de Desempenho.	

DESENVOLVIMENTO	CONTROLE
1. Treinamento.	1. Banco de dados.
2. Desenvolvimento Organizacional.	2. Sistemas de Informação.
3. Capital Intelectual.	3. Auditoria.

3 - Subsistema de Suprimento

Esse subsistema deve reflectir a preocupação do gestor em trazer, para o interior da organização, os melhores profissionais do mercado. Para tal, algumas estratégias devem ser estabelecidas. Podemos dividi-lo em 3 subitens:

- **Recrutamento** – É a fase em que a organização está à procura de candidatos que apresentem potencial de atendimento às exigências da organização, mas também queiram ingressar na empresa. É um momento delicado, a imagem da organização no mercado exerce forte influência sobre o desejo do candidato em querer ou não fazer parte dela.

Surgem as clássicas indagações por parte do candidato: Que empresa é essa? O que ela espera de mim? Em contrapartida, o que me será oferecido? Etc.

Para que o recrutamento seja adequado, é necessário um levantamento prévio das reais necessidades da organização. A partir desse levantamento é traçado o perfil profissional desejado: quais são os conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA) necessários para o desempenho da função em questão.

O recrutamento pode seguir dois caminhos: externo e interno. O primeiro ocorre quando procuramos o perfil desejado no mercado externo à organização. O segundo acontece no interior da própria empresa e pode ser feito por meio dos programas de desenvolvimento de carreira, transferência de um sector para outro ou promoção de pessoal.

O aproveitamento e a valorização da “Prata da Casa” (ou seja, dos próprios profissionais) é sempre interessante, pois afecta o aspecto motivacional dos colaboradores que vêem nisso uma oportunidade de crescimento e valorização de seu trabalho. Por outro lado, ter “sangue novo” na organização também é muito significativo.



Cabe à organização fazer a escolha, considerando que um recrutamento externo sempre requer mais tempo, é mais oneroso e, dependendo da urgência, nem sempre é possível.

Seleção – A seleção é o momento em que a organização escolhe o candidato que mais se ajuste às suas exigências, tanto presentes quanto futuras.

Essa etapa é restritiva e comparativa. A escolha é feita com base nos padrões pré-determinados pelo cargo que o futuro colaborador irá ocupar. São considerados os seus conhecimentos, suas habilidades e aptidões existentes ou com potencial a ser desenvolvido. O

que interessa à organização é que o CHA apresentado pelo candidato seja o mais próximo possível do CHA exigido para o cargo ao qual o candidato está concorrendo.

Nessa fase são utilizados instrumentos de avaliação, como a análise de curriculum vitae, entrevista, testes de conhecimento, psicológicos, de habilidades, de conhecimentos específicos, dinâmicas de grupo e outros. Durante a selecção é importante saber estimar o tempo necessário ao candidato para a aprendizagem e para a execução da nova função.

A selecção deve resolver duas questões importantes:

- A adequação do candidato ao cargo.
- A efectividade do candidato no cargo.

- **Integração:** É o momento em que os candidatos seleccionados entram em contacto mais estreito com a organização e, por meio de actividades pré-estabelecidas, ocorre socialização organizacional dos novos participantes, de forma que os valores da organização comecem a ser internalizados pelo novo colaborador.

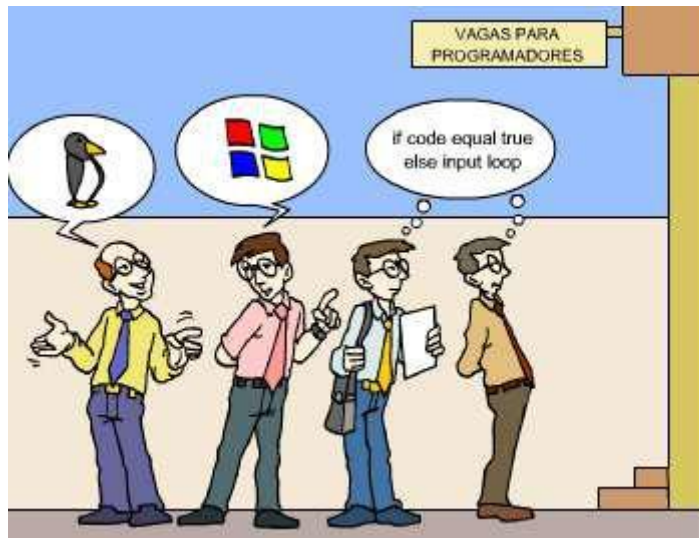
Podemos dizer que o processo de socialização exerce forte influência sobre a forma de comportamento futuro e da produtividade do novo colaborador.

Devemos entender o momento de integração como causa de ansiedade. O stress se eleva pelo fato de estar diante do novo. Há, inicialmente, a falta de identificação, não com o trabalho em si, mas com o novo chefe e os novos colegas. Se a integração não for bem-feita, pode surgir um sentimento de solidão e isolamento. Por outro lado, em geral, o novo empregado está motivado a aprender tudo depressa e se tornar aceito pelo grupo. Portanto, é importante que esse momento seja trabalhado pelos integrantes da Gestão de pessoas, aliado ao chefe directo do novo colaborador.

4 - Subsistema de Aplicação

Para que a organização absorva os melhores é necessário ter as formas de actuação estruturadas, tornando viáveis as intenções da administração.

Pode-se dizer que a aplicação responde pelos indicadores: descrição de perfil, análise da função, avaliação de desempenho e plano de carreira. São esses indicadores que geram os padrões e parâmetros para captação, manutenção e ajustes do funcionário certo para uma actividade.



O sector de Gestão de Pessoas trabalha oferecendo suporte aos gerentes de linha, à medida que estes solicitam o preenchimento de vagas. As vagas podem ocorrer por conta da demissão de funcionário, transferência de sector, afastamento médico, férias ou ainda criação de nova vaga.

Descrição de perfil: Para escolher a pessoa que apresenta CHA mais adequado, é importante que o sector requisitante informe correctamente o perfil desejado, isto é, o CHA necessário para ocupação da vaga existente. Se este for bem descrito, a possibilidade de acerto por parte do recrutamento aumenta de forma notável.

Análise de função: em termos precisos e objectivos, é a descrição das actividades que a pessoa deverá desenvolver e as condições dessa ocorrência. Segundo Robbins, a análise de função é uma exploração sistemática das actividades inerentes ao cargo, incluindo os deveres e as responsabilidades de um cargo.

Avaliação de desempenho – Constitui rotina na maioria das organizações. Quando é bem formulada e bem implementada, a avaliação ajuda a alcançar as metas e localizar os pontos de desajustes. Facilita, ainda, a definição de objectivos para conduzir a organização e os empregados ao pleno desenvolvimento.

A avaliação de desempenho deve ser objectiva e prática, e sempre relacionada ao cargo, evitando tendenciosidade e preconceitos. É muito importante que os avaliadores sejam treinados, para não causar distorções no processo de avaliação.

Em geral, um processo de avaliação se inicia com a definição dos padrões de desempenho (ou seja, o que se espera do empregado naquele cargo), os quais devem estar de acordo com os objectivos estratégicos da organização.

É importante serem claros e objectivos os padrões para que sejam compreendidos e mensurados. É fundamental que o colaborador saiba o que a empresa espera dele. Por outro lado, o chefe ou supervisor, além de saber muito bem quais são os objectivos e a missão da

organização, deve ter bem claro em sua mente a expectativa em relação aos colaboradores com base nos indicadores existentes.

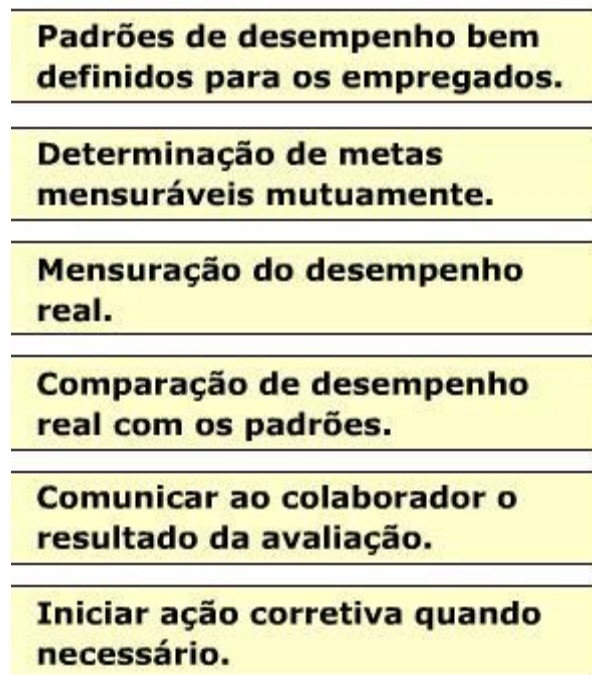


Muitas vezes uma empresa tem problemas na avaliação porque:

- É realizada de forma isolada,
- O colaborador não tem informação sobre as expectativas em relação a ele,
- Alguns cargos têm padrões vagos ou incoerentes.

É importante ter-se a preocupação com o que e como medir. Segundo Robbins (2001), “o que medimos é provavelmente mais crítico para o processo de avaliação do que a maneira como medimos, já que uma selecção de critérios errados pode resultar em consequências graves e perniciosas. E o que medimos determina, até certo ponto, o que as pessoas na organização se empenharão em fazer”.

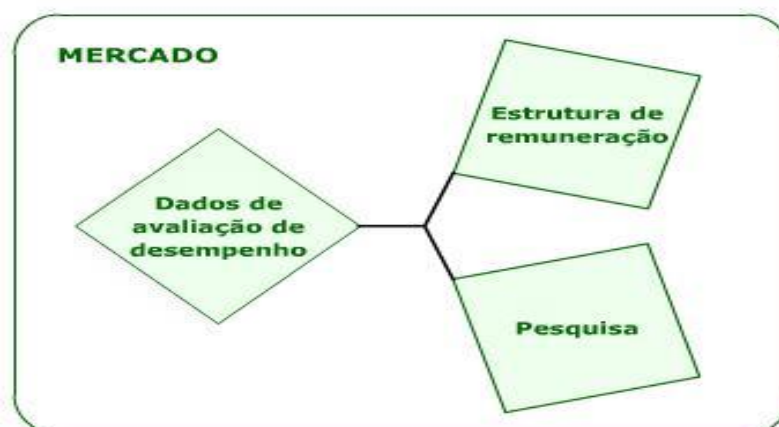
Uma boa avaliação de desempenho procura seguir o seguinte padrão:



5 - Subsistema de Manutenção

O subsistema de manutenção envolve questões como salários e benefícios. É importante considerar a estreita relação entre a avaliação do cargo com o perfil e a remuneração.

Não adianta apenas atrair os empregados capacitados. É preciso mantê-los satisfeitos, realizados e felizes na organização. A manutenção dos empregados na organização requer cuidados especiais que envolvem salários adequados, condições de segurança e higiene no trabalho.



Os dados gerados pela avaliação dos cargos tornam-se o núcleo para o desenvolvimento da estrutura de remuneração da organização. É comum às organizações partilharem com o mercado os salários médios das profissões existentes. Muitas organizações utilizam pesquisas sobre o assunto. Os próprios órgãos de classe muitas vezes se encarregam

de fazer tais pesquisas, divulgando regularmente vasta informação sobre o nível de remuneração do mercado para pequenas, médias ou grandes empresas. Além do nível salarial médio para os cargos, as pesquisas são voltadas para as alterações dos índices iniciais e máximos dos salários, práticas de pagamentos de horas extras, férias e outros benefícios que possam ser concedidos.

Na última década, verificou-se que novas estratégias e estruturas montadas pelas organizações conseguiram melhorar os programas tradicionais de remuneração. Muitas organizações passaram a dar ênfase a condições mais compatíveis com valores: trabalho em equipa, produtividade, qualidade etc... O que se busca é encontrar políticas salariais mais coerentes com os princípios da administração moderna.

Quando se fala em remuneração por conhecimentos e habilidades, pretende-se recompensar as pessoas não pelo trabalho específico desenvolvido, mas pelos conhecimentos e habilidades necessárias para o bom desempenho desse trabalho.

Enfim, os empregados, ao demonstrarem as habilidades necessárias, tornam-se mais aptos e flexíveis em suas actuações e, conseqüentemente, são recompensados por isso. É como se a própria organização estivesse sinalizando o quanto é importante que o empregado seja actualizado para ser melhor recompensado. Este tipo de remuneração não significa abandono das remunerações tradicionais, porém é um novo diferencial em algumas organizações.

Segundo Gil (2001), a remuneração por habilidades pode representar uma estratégia eficaz para transformar a empresa numa organização mais flexível, orientada ao desempenho e impulsionada por equipas.

Existem organizações que pautam a remuneração de seus colaboradores pelas equipas de trabalho.

Nessas condições, o sistema de remuneração varia de acordo com o tipo de equipa e envolve procedimentos diferenciados, tais como definição de habilidades, conhecimentos, participação nos ganhos etc.



Essa implantação, segundo Gil, “cerca-se de muita complexidade e deve ser cuidadosamente alinhada com a cultura da organização e integrada a outras estratégias de remuneração”.

Em algumas organizações é comum a concessão de benefícios em substituição aos aumentos, como forma de evitar a tributação. Esse tipo de actuação deve ser muito responsável e coerente, para que o empregado não fique com a sensação de que não está recebendo um benefício, mas um favor da organização.

6 - Subsistema de Desenvolvimento

O Sistema de Desenvolvimento envolve treinamento, desenvolvimento e o capital intelectual.



Pelo próprio dinamismo existente no interior das organizações, tornam-se necessárias acções dirigidas à capacitação das pessoas, a fim de acompanhar a evolução e a competitividade de mercado.

Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento conduzem a melhorias em curto e longo prazo. O treinamento tem uma abordagem de curto prazo, pois visa atender necessidades imediatas ou adiantar-se a elas, prevendo necessidades no curto prazo.

A preocupação com programas de treinamento, não é recente. A escola clássica exerceu forte influência sobre esses programas, porque acreditava ser necessário preparar o indivíduo para o maior grau de produtividade possível.

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a envolver preocupação com os aspectos psicossociais dos indivíduos. A partir de 1960, sob o enfoque sistémico na Administração de RH, o treinamento passou a ser visto como um dos sistemas básicos da organização. Apareceram, então, as preocupações com os aspectos motivacionais e as dificuldades para aprender passaram a ser questionadas e trabalhadas.



Algumas empresas utilizam seus colaboradores mais bem preparados e treinados, como multiplicadores internos para desenvolverem temporariamente actividades de T e D. O emprego da “prata da casa” deve considerar as devidas proporções, ou seja, a organização não deve utilizar-se dessa medida apenas para economizar contratações. Apropriar-se do saber do funcionário sem compensá-lo pode, ao longo do tempo, gerar boicotes, desmotivação e descrédito em relação à organização.

Há também uma forte tendência à terceirização dos serviços do tipo seminários, eventos, produção de material institucional etc.

O desenvolvimento é um processo de visão de longo prazo, busca soluções e técnicas de intervenção para criar condições de mudança planejada, visando o crescimento da organização e de seus colaboradores.

Hoje, verifica-se que as áreas de T e D vêm assumindo um papel de consultoria interna, apoiando processos de mudança individual e grupal.

O papel dos gestores passa a ser de assessorar o sistema de gestão em relação às estratégias, tornando-se facilitador do processo de crescimento e desenvolvimento das pessoas em lugar de ser o único programador e executor de cursos, seminários e eventos.



O Desenvolvimento não proporciona apenas crescimento nos aspectos de conhecimento e habilidades, considera o empregado em seu aspecto global. Oferece condições aos envolvidos para que possam modificar seus hábitos, criando novos padrões de comportamento. Assim, estes podem capacitar-se para aprimorar conhecimentos e atitudes, e agregar valores importantes tanto na vida profissional como pessoal.

7 - Subsistema de Controle

Esse subsistema envolve dois pontos cruciais nas organizações modernas: o sistema de informações e a auditoria de recursos humanos.

O controle na área de Gestão de Pessoas ocorre em todas as etapas, que estão sempre interligadas e, se for o caso, monitora as ações correctivas necessárias.

O sistema de informação de gestão de pessoas inclui dados pessoais e profissionais dos colaboradores da organização, quanto à história profissional, seu crescimento e desenvolvimento na organização. Tais informações permitem ao gestor saber quem é quem no nível profissional e auxilia a tomada de decisões. Inclui:

- Cadastro pessoal.
- Cadastro de cargos.
- Cadastro das áreas da empresa e respectivos cargos.
- Cadastros de candidatos em potencial.
- Informações sobre treinamentos, cursos oferecidos pela organização e pela comunidade.
- Cadastros de benefícios.

Auditoria pode ser definida, segundo Chiavenato (1995), como “análise de políticas e práticas de pessoal de uma organização e avaliação do seu funcionamento actual seguida de melhorias”.

O auditor pode ser um consultor externo, ou então a auditoria pode ser composta por uma comissão interna, formada pelos principais administradores da organização. Pode, ainda, existir a modalidade de auditoria mista, composta por auditores internos e externos à organização.



É importante notar que a auditoria não possui única e exclusivamente carácter fiscalizador, ao contrário, por seu intermédio é possível identificar pontos de estrangulamento ou que causem impacto para a organização como um todo e, assim, propor-se acções correctivas eficientes e eficazes.

Um das características importantes da auditoria é o carácter educacional, pois sua presença gera novos padrões de comportamento e novas atitudes e, em consequência, melhora a qualidade da gestão das pessoas na organização.

Resumo

As organizações devem ser entendidas como sistemas abertos, que se mantêm em constante interacção com o ambiente social no qual estão inseridas.

Os atuais administradores devem, portanto, estar preparados para compreender, não apenas as mudanças que ocorrem no subsistema interno da organização, mas agir de forma estratégica para lidar com tais situações. Devem, ainda, estar preparados para apresentarem soluções criativas e inovadoras superando possíveis vicissitudes.

A Gestão de Pessoas deve equilibrar duas responsabilidades principais: ser parceiro estratégico nos negócios e ser um representante dos empregados.

A verdadeira gestão de pessoas deve agir com pró-actividade, no sentido de ajudar a todos os colaboradores da organização. Para isso é importante que a organização mantenha práticas e políticas que agreguem valor aos empregados.

O modelo de Gestão usado pela organização influencia comportamentos e, por conseguinte, o clima organizacional e a própria produtividade.

A Gestão de Pessoas possui cinco subsistemas importantes: suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. Cada um deles visa, com sua especificidade, a atender as necessidades organizacionais.

O suprimento reflecte a preocupação dos gestores em trazer, para o interior da organização, os melhores profissionais do mercado.

A aplicação responde pela descrição do perfil, análise da função e avaliação de desempenho, e gera padrões e parâmetros para captação, manutenção e ajustes do funcionário certo para a actividade certa.

O subsistema de manutenção envolve questões como salários e benefícios; o sistema de desenvolvimento envolve o treinamento, desenvolvimento e o capital intelectual.

O subsistema de controlo envolve dois pontos cruciais nas organizações modernas: o sistema de informações e a auditoria de Recursos Humanos.

Esses subsistemas se tornam importantes e necessários à medida que trabalham de forma integrada retroalimentando o crescimento e desenvolvimento da organização.

DISCIPLINA: GESTÃO DE PESSOAS II	UNIDADE	---
	ENCONTRO	----
DATA LIMITE PARA ENTREGA: DE ACORDO O PRAZO DO SISTEMA	PERÍODO	----
Actividade: 3 - “Recrutamento interno e externo”		
Objectivo da Actividade: <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a capacidade de compreensão e análise crítica em torno das nuances de resolução de problemas. 		
<ul style="list-style-type: none"> O trabalho deverá ser feito em grupos ou individual se não pertencer a nenhum grupo. E de seguida enviar para a plataforma. Responder as questões levantadas de forma original (sem copiar/plagiar) sem esquecer de citar as fontes que recorrer. Faça a pesquisa com base aos tópicos mencionados no material de apoio, Leia-os e apresente os teus argumentos em relação ao tema. Na primeira página, escreva o seu nome e, número de matrícula e o período lectivo. 		
FONTES: livre Conteúdo da matéria, unidade I.		
Atenção: <ul style="list-style-type: none"> As dúvidas são para ser apresentadas no fórum da sala de aula virtual. O cumprimento na íntegra de todos os quesitos da actividade proporcionará nota máxima ao estudante. Por outro lado, o não cumprimento, dos quesitos redundará em diminuição da nota. Não se esqueçam de citar as fontes recorridas para a elaboração do trabalho. Plágios ou desrespeito aos direitos de autor resultará em nota ZERO, sem possibilidade de refazer o trabalho. Os trabalhos entregues fora do prazo não serão avaliados. 		

Desenvolve temas:

Recrutamento **interno e externo**, suas vantagens e desvantagens. E Como administrador de uma empresa, qual deles optarias para a seleção de seu pessoal e o porquê?

Boa sorte