UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Raquel Sauer Veronez Ribeiro

DESCRITIVO DE CARGO DA EMPRESA VOGES METALURGIA LTDA

Porto Alegre
2010

Raquel Sauer Veronez Ribeiro

DESCRITIVO DE CARGO DA EMPRESA VOGES METALURGIA LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Silvia Generali da Costa

Tutora Orientadora: Adriana Schujmann

Porto Alegre

2010

Raquel Sauer Veronez Ribeiro

DESCRITIVO DE CARGO DA EMPRESA VOGES METALURGIA LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Silvia Generali da Costa

_____

Prof. Mário Cesar dos Santos de Carvalho

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu pai Gerson, minha mãe Marise, minha irmã Eduarda e meu esposo Lucas que sempre me apoiaram e me incentivaram para que eu realizasse este sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me iluminar e me dar força para chegar até o final deste trabalho, a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram nessa conquista. Agradeço também à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, aos professores, tutores e a toda equipe da EAD que sempre estiveram conosco nesta caminhada, em especial à professora Silvia Generali da Costa pelo apoio e disponibilidade na construção deste trabalho e a tutora orientadora Adriana Schujmann que sempre esteve por perto contribuindo para o desenvolvimento do mesmo.

Agradeço especialmente ao apoio recebido da empresa Voges Metalurgia LTDA, que abriu as portas para eu desenvolver minha pesquisa. Agradeço também nosso coordenador de pólo Nelson Branchi pela sua dedicação e empenho durante essa jornada. Não poderia deixar de agradecer a turma de Caxias de Sul, que juntos construímos nossas conquistas e em especial as minhas amigas Cleoni e Lisiane pela força e incentivo de batalharmos juntas e conseguirmos realizar este grande sonho.

“Fazer o máximo para sempre ter a melhor visão sistêmica
dos processos de gestão e da área comportamental
faz parte integrante da minha rotina.”
Carlos Roberto Sabbi

RESUMO

Esta pesquisa teve como principal objetivo identificar se as características pessoais requeridas pelos descritivos de cargos do plano operacional da organização Voges Metalurgia LTDA são avaliadas no processo de recrutamento e seleção. Por tratar-se de um tema com caráter subjetivo, o processo seletivo tem papel fundamental para aumentar o grau de assertividade, tornando-se uma ferramenta estratégica para a empresa. Buscou-se na fundamentação teórica o reforço sobre o estudo, que foi essencial para o conhecimento dos subsídios necessários para a construção da proposta. Foram trabalhadas questões referentes à gestão de pessoas, descritivos de cargos e recrutamento e seleção. Quanto à metodologia, adotou-se o estudo de caso e a pesquisa classificada como qualitativa. O instrumento para a coleta de dados foi através da documentação e entrevistas com perguntas abertas, aplicados aos colaboradores envolvidos no processo de recrutamento e seleção da empresa. As respostas dos participantes foram organizadas, selecionando-se o conteúdo mais significativo na relação com o objetivo proposto. Com o estudo, entendeu-se que o processo de recrutamento e seleção é muito importante, porém os descritivos de cargos do plano operacional devem ser reavaliados. No processo de recrutamento e seleção é importante que seja incluída dinâmicas de grupo e avaliação psicológicas, e os descritivos de cargos sejam melhor aproveitados pela organização.

Palavras-Chave: Recrutamento e Seleção; Gestão de pessoas; Descritivos de Cargos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição detalhada dos sujeitos de pesquisa..... 21
Quadro 2 – Descritivos de cargos do plano operacional 26
Quadro 3 – Descrição das categorias de análise..... 28
Quadro 4 – Categoria de Análise Intermediária “Relevância do Descritivo de Cargo”..... 37
Quadro 5 – “Construção do Descritivo de Cargo” 37
Quadro 6 – “Aplicação do Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção”..... 39
Quadro 7 – “Mudanças no Processo de Recrutamento e Seleção”..... 40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
2 DESCRITIVO DE CARGO NAS ORGANIZAÇÕES 12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS 12
2.2 DESCRITIVOS DE CARGOS 14
2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 20
4 RESULTADOS 23
4.1 ANÁLISE DOS DESCRITIVOS DE CARGOS DO PLANO OPERACIONAL 23
4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS CARGOS DO PLANO OPERACIONAL 27
4.3 CATEGORIAS INICIAIS 28
4.3.1 Importância do Descritivo de Cargo 28
4.3.2 Ponto Principal do Descritivo 30
4.3.3 Elaboração do Descritivo do Cargo 31
4.3.4 Melhorias no Descritivo de Cargo 31
4.3.5 Utilização do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção 32
4.3.6 Principal Item do Descritivo de Cargo utilizado no Processo de Recrutamento e Seleção 33
4.3.7 Avaliação dos itens do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção 34
4.3.8 Aplicação de Avaliação Psicológica na Avaliação das Características Pessoais 35
4.3.9 Melhorias no Processo de Recrutamento e Seleção 36
4.4 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS 36
4.4.1 Relevância do Descritivo de Cargo 37
4.4.2 Construção do Descritivo de Cargo 37
4.4.3 Aplicação do Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção 38
4.4.4 Mudanças no Processo de Recrutamento e Seleção 39
4.5 CATEGORIAS FINAIS 40
4.5.1 Descritivo de Cargo 40
4.5.2 Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção 41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 44
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 45
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS 45
REFERÊNCIAS 46
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FUNCIONÁRIOS 48

1 INTRODUÇÃO

Compreender as estratégias utilizadas pelas empresas para obter maior comprometimento, qualidade e produtividade de seus colaboradores, com o propósito de acompanhar os novos tempos é extremamente importante. Segundo Mascarenhas (2008), as empresas constroem competências organizacionais de forma a mantermos posições favoráveis de mercado.

A área de recursos humanos da Voges Metalurgia LTDA tem por objetivo melhorar os resultados da organização através do desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, utilizando as atividades práticas como descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção. Por acreditar que para uma boa e qualificada seleção de profissional é necessário um detalhamento da vaga em aberto, a empresa hoje possui descritivo de cargo para cada função existente na empresa.

Atualmente a empresa possui trezentos descritivos de cargos, sendo estes distribuídos em três planos conforme a natureza do trabalho: cargos administrativos, cargos técnicos e cargos operacionais. Alguns foram criados há mais tempo e muitas coisas mudaram com a evolução do mercado de trabalho. Os descritivos de cargos são compostos pela síntese de atribuições, ou seja, quais as atividades o colaborador que assumir o cargo descrito deverá realizar. A escolaridade é outro fator importante, assim como, a experiência profissional. Por fim, as características pessoais, que são pontos que devem ser avaliados nas entrevistas de seleção, como exemplo de características individuais a tolerância a trabalhos repetitivos, atenção concentrada, percepção de detalhes, senso de organização, agilidade e comprometimento do colaborador as atividades a ser assumidas.

Considerando as dificuldades em avaliar as características pessoais contidas nos descritivos de cargos da Voges Metalurgia, questiona-se: **Como as características pessoais descritas nos descritivos de cargos do plano operacional são efetivamente avaliadas no processo de recrutamento e seleção na Voges Metalurgia?**

Para responder a pergunta tem-se como objetivo geral: identificar se as características pessoais requeridas pelos descritivos de cargos do plano operacional da organização Voges são avaliadas no processo de recrutamento e seleção.

Para que este objetivo seja alcançado têm-se como objetivos específicos:

- Analisar os descritivos de cargos do plano operacional existentes na empresa.
- Identificar as formas como são avaliadas as características pessoais nos processos de recrutamento e seleção dos cargos do plano operacional.
- Propor melhorias no processo de recrutamento e seleção dos cargos do plano operacional.

A área de recursos humanos das organizações deve preocupar-se com o crescimento acelerado da empresa, e o descritivo de cargo é um instrumento indispensável para as empresas. O processo de recrutamento e seleção é de extrema importância para uma organização, quando bem administrado este processo traz benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido.

O presente trabalho pretende contribuir para mudanças significativas no desenvolvimento da empresa, assim como na assertividade das contratações. Uma boa descrição de cargos possibilitará aos coordenadores a compreensão das suas atribuições e de seus liderados, permitindo um nível de cobrança dentro das responsabilidades de cada um e a minimização da interferência de uma colocação nas tarefas de outros. A seguir, será apresentado o referencial teórico, na sequência, será apresentado a método utilizado. Por fim, apresenta-se a análise dos resultados e as considerações finais da pesquisa.

2 DESCRITIVO DE CARGO NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo consiste na apresentação do referencial teórico acerca da área de gestão de pessoas, descritivos de cargos e recrutamento e seleção.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Boog (1999), a área de gestão de pessoas deixa de ser centralizada e passa a ter uma função muito mais orientadora e com visão holística, contribuindo para os resultados da empresa. Desta forma passa a ser vital a organização, não apenas fazendo parte da estratégia global, mas como fio condutor dessa estratégia.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Marras (1999, p. 253) complementa que: “a administração estratégica de recursos humanos é a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

Para Maslow (2000) as mudanças em nível internacional quanto a sua natureza econômica, social e tecnológica são constantes, sendo elas, na maioria das vezes, mais rápidas do que a própria vivacidade de uma organização. Tais mudanças só serão acompanhadas pelas organizações se houver uma administração voltada para a gestão de recursos humanos, visto que a continuidade de sua existência sempre buscando a excelência será determinada pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços, tendo como base pessoas motivadas e com alto nível de qualidade pessoal e profissional.

Schossles (2008) ressalta a tendência do modelo japonês, o toyotismo, que caracteriza o trabalho em células de trabalho, em que há envolvimento participativo dos trabalhadores. Dessa forma, as organizações esperam colaboradores mais qualificados, participativos, multifuncionais e envolvidos com o alcance das metas e resultados propostos. Isso exige dos trabalhadores a compreensão dos valores e cultura da empresa que estão inseridos. Acompanhando essas transformações, cabe aos profissionais de Recursos Humanos, organizarem, divulgarem e acompanharem essa disseminação.

Segundo Tachizawa (2001, p. 86):

> O mundo empresarial constituído pelas organizações da economia do país pode ser considerado um conjunto de diferentes classes (família ou grupamento) de empresa afins em termos de características organizacionais. Tais características são identificadas em função da forma diferenciada com que as organizações se adaptam ao meio ambiente para poder sobreviver. Elementos como a escassez de insumos produtivos, a competição reinante, o tipo de produtos (bens/serviços) gerados etc. configuram diferentes tipos de organizações.

Conforme Bohlander et.al. (2003) para trabalhar efetivamente com pessoas, temos de entender o comportamento humano, e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo, para atingir as metas da empresa, temos de estar cientes das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem nossas iniciativas.

Quando volta-se para a gestão de pessoas, verifica-se que muitas empresas tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas do insucesso. A recorrência de situações desse tipo tem levado à crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da gestão de pessoas (DUTRA, 2009).

Gil (2009) estabelece que a Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento e seleção, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. Para facilidade de classificação, essas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, muitas vezes designadas como sistemas.

Gestão de pessoas, para Tachizawa et al (2001, p. 19), pode ser entendida como “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”.

Para Maslow (2000), a relação com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. De uma certa forma, o trabalho passa a ser parte inerente da definição que eles fazem de si mesmos. A área de gestão de pessoas é fundamental para o bom andamento das organizações, e um dos assuntos fundamentais são os descritivos de cargo que será estudado a seguir.

2.2 DESCRITIVOS DE CARGOS

A descrição de cargo específica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos a empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal (MARRAS, 2009).

Tachizawa (2001, p. 181) estabelece que: “A descrição de um cargo contém um conjunto de funções, quase sempre correlatas, que mantêm coerência com os níveis de escolaridade e responsabilidade do seu ocupante. Um conjunto de cargos, dispostos em seqüência crescente, define uma carreira.”

Segundo Gil (2009, p. 172):

> Definir papéis não constitui tarefa simples, pois, se por um lado, eles envolvem aspectos óbvios, como as tarefas que são confiadas aos empregados, por outro, envolvem aspectos mais sutis, tais como as regras sobre o modo de se vestir ou o uso de palavras, cuja assimilação, de modo geral, é feita de maneira informal.

Para Gil (2009) a Análise de Cargos é o processo de obtenção de informações sobre cargos, determinando deveres, tarefas ou atividades que eles envolvem . A análise de cargos implica a investigação sistemática do cargo, por meio de uma série de passos predeterminados.

Para Marras (2009) as empresas com uma área de cargos e salários atuante e bem organizada favorecem o processo de recrutamento e seleção, na medida em que permitem uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo. Por outro lado, aquelas organizações que não possuem uma área de cargos e salários, ao deixar por conta de cada requisitante as características dos profissionais solicitados, permitem que se estabeleça um sistema inorganizado de estrutura de responsabilidades e uma descompensação no rendimento e na qualidade dos resultados finais da empresa.

A análise e descrição de cargo, segundo Gil (2009), pode ser concebida como o ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas no campo dos Recursos Humanos. Entre suas funções estão:

- A determinação do perfil do ocupante para definir os procedimentos para a seleção de pessoal;

- O fornecimento dos dados necessários para o levantamento de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal;
- O fornecimento de dados para subsidiar os programas de higiene e segurança do trabalho;
- O fornecimento de informações para o supervisor e o empregado acerca dos padrões de desempenho no trabalho;
- O fornecimento de subsídio para avaliação de cargos e determinação das faixas salariais;
- A determinação das linhas de autoridade e responsabilidade na organização;
- O fornecimento de subsídios para a implantação de sistemas de avaliação de mérito.

À proporção que o empregado se qualifica para o cargo seguinte, aumentam os níveis de exigência para o desempenho (escolaridade, complexidade, responsabilidade etc.). O termo carreira significa uma sequência de posições ocupadas por um profissional ao longo de sua vida, independentemente de empresa e compatibilidade de cargos exigidos (TACHIZAWA, 2001).

Bohlander (2003, p. 30) estabelece que: “Antes de encontrar funcionários capazes para uma empresa, os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher. Especificação de cargo consiste na declaração dos conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos da pessoa que executa o trabalho.”

Para que se possa selecionar adequadamente, torna-se necessário definir critérios. Para tanto, requer-se o conhecimento das políticas de seleção da empresa e sobretudo dos cargos que se deseja preencher (GIL, 2009). A seguir aborda-se o recrutamento e seleção nas organizações.

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH) que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema e seleção e pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2009).

Segundo Maslow (2000) recrutamento e seleção é um processo organizacional que "convida" pessoas que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório, e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa. Este processo deve sempre estar atento ao tempo dispendido para esta ação, aos custos e à otimização para a fase posterior que é a seleção.

Gil (2009, p. 93) estabelece que:

> Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Conforme Milkovich (2000, p.162):

> O recrutamento não é importante apenas para a organização. Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado.

Segundo Marras (2009) todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação e novos profissionais. Essa necessidade é expressa ou emitida formalmente, pelo “requisitante” a área, através e um documento denominado requisição de pessoal (RP).

Normalmente uma RP possui um campo específico para registrar as características mais importantes exigidas pelo cargo para bem desempenhar as funções. Nesse particular, a empresa que possui, em sua estrutura orgânica, um subsistema de cargos e salário retira esse campo da RP, pois essas informações estão registradas num instrumento já existente, de emissão dessa área, que é o Descritivo de Cargo (MARRAS, 2009).

O recrutamento, segundo MARRAS (2009), divide-se em recrutamento interno e externo. O recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorando ou cartazes -, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando aqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

Tachizawa (2001, p. 168) estabelece que: “O recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas

internas ou externas. As características de mão-de-obra determinarão a escolha das fontes de recrutamento".

Dadas as novas características do mercado, o recrutamento de pessoal deve levar em consideração o tipo de mão-de-obra que começa a preponderar. A mão-de-obra não qualificada tende a ser terceirizada pelas grandes empresas, enquanto a mão-de-obra especializada será formada internamente ou contratada em empresas cuja atividade-fim seja fornecer profissionais desse nível.

Conforme Marras (2009) a prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional. Todos na organização – desde o supervisor menos categorizado até o gerente e maior nível hierárquico – devem estar em uníssono com essa política e até promovê-la, como instrumento de desenvolvimento não só dos trabalhadores, na medida em que proporciona uma possibilidade maior e mais veloz de ascensão nos quadros da empresa, mas também na própria organização, como instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento.

Gil (2009) acredita que o recrutamento interno é um bom meio para empresa, pois os candidatos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico, e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados.

Segundo Tachizawa (2001, p. 169):

> O recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho (cargo) mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional).

Já o recrutamento externo, segundo Marras (2009), tem início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para gestor e R&S, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção e candidatos. São eles:

- Variável tempo que é aquela que determina a exigência temporal que está contida na solicitação feita pela área solicitante da vaga, ao mesmo tempo em que indica, também, pelo mesmo parâmetro temporal, a fonte e recrutamento mais adequada.
- Variável custo que é a que representa a possibilidade financeira que se dispõe para iniciar um processo de recrutamento e seleção, ao mesmo tempo que possibilita

identificar as fontes de recrutamento pela diferenciação de custo que cada uma representa.

De acordo com Tachizawa (2001) o recrutamento é externo quando a instituição procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. As técnicas de recrutamento dependem diretamente do tipo de cargo a ser preenchido. Ou seja, pode-se adotar uma estratégia para recrutar pessoal de nível superior e outra para pessoal de nível técnico.

Conforme Marras (2009) há diversas formas de captação de candidatos, podemos captar através de banco de dados interno, indicações, cartazes internos e externos, entidades diversas, consultorias de outplacement, consultoria de replacement, agências de emprego, consultorias em recrutamento e seleção, headhunter e mídia.

Segundo Marras (2009) a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidades do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Conforme Marras (2009) o processo de seleção compõem-se de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e dados de cada indivíduo, em particular, na tentativa de conhecê-lo extrínseca e intrinsecamente. Para possibilitar essa análise dos indivíduos, o selecionador dispõe de dois instrumentos que são a entrevista de seleção e a aplicação de testes.

Atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquele considerado mais importante. Ate alguns anos atrás, contudo, era tida como instrumento acessório: foi uma época em que os testes psicológicos eram mais relevantes que a própria análise pessoal do selecionador (MARRAS, 2009).

Segundo Gil (2009, p. 101):

> A entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. Em virtude de sua flexibilidade, a entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para a obtenção de dados em profundidade. Ela tanto pode ser utilizada de maneira exclusiva como para complementação de dados obtidos mediante outros procedimentos.

Essa situação inverteu-se com o tempo. O primado dos testes psicológicos terminou. O elemento substantivo no processo seletivo atual é a análise do selecionador, isto é, é a própria

entrevista realizada entre candidato e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares à própria entrevista (MARRAS, 2009).

Gil (2009, p. 100) estabelece que: “Os testes psicológicos são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas [...], bem como de seus traços de personalidade.

Conforme Marras (2009) o selecionador pode utilizar como instrumentos de seleção variados tipos de testes. É decisão do entrevistador, realizar ou não certos testes no candidato e, a princípio, essa decisão está relacionada com o tipo de entrevista executado, o tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do objetivo geral deste trabalho, ou seja, identificar se as características pessoais requeridas pelos descritivos de cargos do plano operacional da organização Voges são avaliadas no processo de recrutamento e seleção e para que houvesse entendimento assertivo para o desenvolvimento, buscou-se na literatura amparo para identificar qual o tipo de pesquisa e metodologia está alinhada com o escopo do trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida na Voges Metalurgia, do ramo metal mecânica, na cidade de Caxias do Sul. A empresa possui trezentos descritivos de cargos, sendo estes distribuídos em três planos conforme a natureza do trabalho: cargos administrativos, cargos técnicos e cargos operacionais. Por este motivo, devido a grande quantidade de descritivos de cargos a serem analisados, definiu-se analisar os descritivos de cargos do plano operacional.

O método para o desenvolvimento deste projeto deu-se pelo estudo de caso. No entendimento de Roesch (2006), o estudo de caso na área do comportamento organizacional, é utilizado especialmente para o entendimento da inovação e da mudança, moldada por forças internas ou externas a organização.

Corroborando esse conceito Martins (2000 p. 36), justifica que a escolha deste método é adequada por reunir um grande número de informações detalhadas, “[...] com o objetivo de aprender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever a complexidade de um caso concreto”.

A abordagem adequada para o desenvolvimento desta pesquisa foi à qualitativa, que na opinião de Roesch (2006, p. 155), é

> apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

O método para a coleta de dados deste projeto foi pela documentação, entrevistas com a coordenadora da área de recursos humanos, com a monitora da área de recursos humanos e com a recrutadora da empresa.

No entendimento de Severino (2007), a documentação é toda forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-os em condições de análise por parte do pesquisador.

Segundo Godoy (1995) as pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. Pode oferecer base útil para outros tipos de estudo qualitativos e possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados.

Para a análise de dados, foi utiliza a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Roesch (1999), esta técnica é uma metodologia que se utiliza de procedimentos para buscar palavras, com a finalidade de fornecer aos pesquisadores parâmetros para tentativa de interpretação desses resultados. Cooper e Schindler (2003, p. 346), salientam que a amplitude da análise de conteúdo "faz dela uma ferramenta flexível e vasta, que pode ser usada como uma metodologia ou como uma técnica para um problema específico".

Conforme Bardin (1977) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, as comunicações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA

Durante a realização da presente pesquisa, foram realizadas entrevistas na empresa Voges Metalurgia LTDA com todos os funcionários da área de Recursos Humanos que trabalham com o processo de recrutamento e seleção e com os descritivos de cargos do plano operacional. O quadro abaixo ilustra o perfil dos candidatos entrevistados.

Sujeito	***Cargo***	***Formação***	***Tempo empresa***	***Sexo***
Coordenadora	Coordenadora RH	Engenharia Produção	4 anos	Feminino
Monitora	Monitora RH	Administração	7 anos	Feminino
Recrutadora	Recrutadora	Psicologia	4 meses	Feminino

Quadro 1 – Descrição detalhada dos sujeitos de pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

No total, foram entrevistadas 3 pessoas, sendo estas do sexo feminino. Vale ressaltar, conforme a tabela acima, que as entrevistas foram realizadas com funcionários das mais variadas idades e com tempos distintos de empresa.

4 RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados encontrados na pesquisa.

4.1 ANÁLISE DOS DESCRITIVOS DE CARGOS DO PLANO OPERACIONAL

Foram feitas a análise de todos os descritivos do plano operacional, que são eles: pedreiro, coordenador de manutenção, mecânico de manutenção, operador de empilhadeira, motorista de caminhão, expedidor, auxiliar de expedição, auxiliar administrativo de produção, coordenador de produção, monitor de produção, auxiliar de produção, programador de produção, servente de limpeza, pintor, operador de máquina, montador e zelador. Conforme ilustra a tabela abaixo.

Cargo	***Síntese de Atribuições***	***Escolaridade***	***Experiência Profissional***	***Características Pessoais***
Pedreiro	Executar tarefas em alvenaria de média complexidade, construir paredes, pisos, lajes e telhados, ter conhecimento dos principais materiais utilizados na construção civil.	5ª a 8ª série	2 anos	Atenção concentrada, visão de detalhe, saber ouvir, responsabilidade, disciplina, bom senso, organizado.
Coordenador de Manutenção	Coordenar e distribuir serviços de uma manutenção preventiva e corretiva aos mecânicos e eletricistas, de acordo com a programação ou prioridades em função de ocorrências surgidas em qualquer hora ou dia.	Superior Completo	3 anos	Tomada de decisão, delegação, administração do tempo, iniciativa, pró atividade, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, raciocínio, visão sistêmica.
Mecânico de Manutenção	Executar serviços de manutenção mecânica em diversos tipos de máquinas, equipamentos, acessórios industriais ou instalações prediais, executando normalmente as tarefas de menor complexidade.	1º grau completo e curso de Mecânica Industrial	3 meses	Destreza e habilidade manual, percepção audiovisual, atenção concentrada e percepção de detalhes.

continua...

continuação

Cargo	*Síntese de Atribuições*	*Escolaridade*	*Experiência Profissional*	*Características Pessoais*
Operador de Empilhadeira	Operar máquina empilhadeira, provida de plataforma, manejando os comandos de marcha, direção e elevação, para transportar, empilhar e providenciar materiais de caminhões e/ou transportando pelo interior e arredores da unidade.	5ª a 8ª série e curso de Operação de Empilhadeira	1 ano	Tolerância e trabalhos repetitivos, percepção de detalhes e calma.
Motorista de Caminhão	Dirigir veículos da empresa, para entregar ou retirar produtos, materiais e outros. Zelar pela limpeza e manutenção do veículo sob seus cuidados.	1º grau completo	1 ano	Capacidade de concentração e organização, boa memória para fatos, rapidez e agilidade, calma
Expedidor	Executar atividades de expedição de produtos acabados, tais como: conferência de fichas dos relatórios faturados; condução de providencias para casos de fichas e relatórios incompletos e agilização da liberação de produtos para fechamento de pedido.	2º grau Incompleto	2 anos	Capacidade de concentração e organização, boa memória numérica e para fatos, rapidez e agilidade.
Auxiliar de Expedição	Executar serviços referentes a movimentação de materiais, estoques e produtos na área de expedição, transportando-os manualmente ou através de processo mecânico.	2º grau incompleto	6 meses	Facilidade de comunicação, senso de organização, disciplinado, responsável e tolerância a trabalhos repetitivos.
Auxiliar Administrativo de Produção	Providenciar a emissão de diversos relatórios sobre produção, gráficos de performance, cálculos de horas (trabalhadas e perdidas). Receber do controle da qualidade, relatório de qualidade sobre componentes desenvolvidos.	2º grau Completo	6 meses	Capacidade de concentração, organização, boa memória numérica e para fatos, rapidez e agilidade.
Coordenador de Produção	Coordenar, orientar e acompanhar os trabalhos do setor de produção, mantendo a utilização racional dos equipamentos, materiais, pessoal e produtos utilizados na execução dos trabalhos a serem desenvolvidos. Fazer cumprir as metas de prazos, quantidades e qualidade.	Superior Completo	3 anos	Tomada de decisão, delegação, administração do tempo, iniciativa, pró atividade, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, raciocínio, visão sistêmica e adaptabilidade.
Monitor de Produção	Distribuir, acompanhar, monitorar e auxiliar os trabalhos específicos do setor. Contribuir com a supervisão do setor para o cumprimento dos objetivos, determinando o cumprimento dos métodos e processos de trabalho conforme a instrução de trabalho.	2º grau Incompleto	2 anos	Comunicação, relacionamento interpessoal, administração do tempo, delegação, liderança e visão sistêmica.

continuação

Cargo	*Síntese de Atribuições*	*Escolaridade*	*Experiência Profissional*	*Características Pessoais*
Auxiliar de Produção	Cortar manualmente ou com auxilio de máquinas, isolações, cabos e separadores externos para serem utilizados na bobinagem. Providenciar a alimentação de máquinas de cortar cabos e tubos isolantes, observando medidas, bitolas e classes de isolação.	5ª a 8ª série	3 meses	Atenção concentrada, tolerância a trabalhos repetitivos, organização e comprometimento.
Programador de Produção	Programar a produção considerando: capacidade de produção para o mix de produtos a produzir. Determinar as quantidades, prazos, tipos e referências de produtos a serem produzidos. Informar as comprar a previsão de consumo.	2º grau Incompleto	2 anos	Habilidade numérica, capacidade de concentração, organização, percepção de detalhes e habilidade de comunicação.
Servente de Limpeza	Executar a limpeza no ambiente interno e externo da empresa (escritórios, vestiários) incluindo limpeza de vidros, banheiros, chão e móveis. Lavar toalhas e panos de prato utilizados respectivamente no banheiro e na cozinha.	5ª a 8ª série	3 meses	Agilidade, percepção de detalhes e organização.
Pintor	Receber a matéria prima (tinta) preparada e aplicar ao motor. Preparar a superfície onde a tinta será aplicada, ou seja, limpeza, isolação de partes e outros.	5ª a 8ª série e curso de Pintura Industrial.	1 ano	Atenção concentrada, percepção de detalhes, organização e tolerância a trabalhos repetitivos.
Operador de Máquina	Operar máquinas de pouca complexidade tais como furadeiras, seguindo instruções do monitor e/ou coordenador, o detalhamento e controle dos processos previstos nas instruções de trabalho conforme trabalho que estiver executando.	1º grau completo e curso de LID e Metrologia.	3 meses	Tolerância e trabalhos repetitivos, atenção concentrada, percepção de detalhes e senso de organização.
Montador	Examinar o motor a ser montado, observando as instruções de trabalho e as orientações do monitor. Separar os componentes e materiais necessários conforme normas existentes. Selecionar os componentes para ligação e montagem da caixa de borne de acordo com o tipo de motor a ser montado.	1º grau completo e curso de LID e Metrologia.	3 meses	Atenção concentrada, tolerância a trabalhos repetitivos.

conclusão

Cargo	*Síntese de Atribuições*	*Escolaridade*	*Experiência Profissional*	*Características Pessoais*
Zelador	Executar limpeza no ambiente externo da fábrica, incluindo varreção do piso, manutenção dos jardins, recolhimento de lixo. Executar tarefas afins conforme necessidade ou por solicitação do superior.	5ª a 8ª série	3 meses	Agilidade, tolerância a trabalhos repetitivos e organização.

Quadro 2 – Descritivos de cargos do plano operacional
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Todos possuem os itens de síntese de atribuições, que é o local onde está descrito as atividades que o colaborador irá exercer quando assumir determinado cargo. Outro item é a escolaridade que apresenta o nível escolar do candidato e também os cursos que a pessoa deverá possuir. A experiência profissional é o tempo mínimo de experiência anteriormente que a pessoa deverá ter e as características pessoais que são as habilidades que a pessoa que assumir o cargo terá que possuir.

A partir da análise de cada item citado acima, foi possível realizar um comparativo entre eles. O item síntese de atribuições é particular para cada cargo do plano operacional, ou seja, não há repetição de atividades nos diferentes cargos. Cada cargo possui as atividades a serem desenvolvidas e suas responsabilidades.

Com relação ao item de escolaridade pode-se observar que a maioria dos cargos do plano operacional exige escolaridade de 5ª a 8ª série e a minoria exige 2º grau completo e curso superior. Os cursos dependem muito do cargo, por exemplo, o cargo de pintor é obrigatório ter curso de pintura industrial, mecânico de manutenção é obrigatório curso de mecânica industrial, operador de empilhadeira é obrigatório ter curso de operação de empilhadeira e os cargos operador de máquina e montador tem em comum o curso de Leitura e Interpretação de Desenho e metrologia. Os demais cargos não possuem como requisitos cursos obrigatórios.

No item experiência profissional, a maioria dos cargos do plano operacional tem que ter tido 3 meses de experiência na função antes de assumir o cargo. E nos cargos do plano operacional mais elevados tem que ter no mínimo 3 anos de experiência na função antes de assumir o novo cargo.

Até este momento da análise não há discordâncias, todos os itens citados acima são importantes e estão coerentes ao que o cargo exige. Analisando o item características pessoais,

verificou-se variedades de características que muitas vezes não se enquadram como características pessoais. Como por exemplo, destreza e habilidade manual, tolerância a trabalhos repetitivos, boa memória para fatos, estas características se enquadram mais como habilidades, e estão presentes em vários descritivos de cargos do plano operacional.

4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS CARGOS DO PLANO OPERACIONAL

A partir da análise das entrevistas realizadas, foi possível realizar o processo de categorização do conteúdo pesquisado. Em um primeiro momento, foram 9 categorias iniciais, das quais resultaram 3 categorias intermediárias que, por fim, geraram as 2 categorias finais. As categorias identificadas apresentam-se descritas no quadro abaixo.

Categorias Iniciais		**Categorias Intermediárias**		**Categorias Finais**	
1	Importância do Descritivo de Cargo	**I**	Relevância do Descritivo de Cargo	**A**	Descritivo de Cargo
2	Ponto Principal do Descritivo				
3	Elaboração do Descritivo de Cargo	**II**	Construção do Descritivo de Cargo		
4	Melhorias no Descritivo de Cargo				
5	Utilização do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção	**III**	Aplicação do Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção	**B**	Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção
6	Principal Item do Descritivo de Cargo utilizado no Processo de Recrutamento e Seleção				
7	Avaliação dos itens do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção				

continua

conclusão

Categorias Iniciais		Categorias Intermediárias		Categorias Finais	
8	Aplicação de Avaliação Psicológica na Avaliação das Características Pessoais	**IV**	Mudanças no Processo de Recrutamento e Seleção		
9	Melhorias no Processo de Recrutamento e Seleção				

Quadro 3 – Descrição das categorias de análise
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

4.3 CATEGORIAS INICIAIS

As categorias iniciais representam um primeiro momento da análise de conteúdo, sendo nomeadas da seguinte forma: a primeira, “Importância do Descritivo de Cargo”; a segunda, “Ponto Principal do Descritivo”; a terceira, “Elaboração do Descritivo do Cargo”; a quarta, “Melhorias no Descritivo de Cargo”; a quinta, “Utilização do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção”; a sexta, “Principal Item do Descrito de Cargo utilizado no Processo de Recrutamento e Seleção”; a sétima, “Avaliação dos itens do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção”; a oitava, “Aplicação de Avaliação Psicológica na Avaliação das Características Pessoais”; e a última, “Melhorias no Processo de Recrutamento e Seleção”. A descrição detalhada das categorias é apresentada nas próximas subseções.

4.3.1 Importância do Descritivo de Cargo

A primeira categoria inicial identificada, denominada “Importância do Descritivo de Cargo”, aborda a importância do descritivo para a empresa Voges Metalugia LTDA. A ênfase no período da coleta foi marcada pela tentativa de conhecer as percepções de cada um dos sujeitos

da pesquisa, buscando-se ressaltar a forma como cada um enxerga o descritivo de cargo dentro da empresa.

Através da observação de como é importante os descritivos de cargos nas organizações, é interessante notar quais foram os elementos motivadores para a implantação dos descritivos de cargos nas organizações. Segundo Marras (2009), a descrição de cargo específica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos a empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal.

Conforme este mesmo autor, as empresas com uma área e cargos e salários atuante e bem organizada favorecem o processo de recrutamento e seleção, na medida em que permitem uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo. Por outro lado, aquelas organizações que não possuem uma área de cargos e salários, ao deixar por conta de cada requisitante as características dos profissionais solicitados, permitem que se estabeleça um sistema inorganizado de estrutura de responsabilidades e uma descompensação no rendimento e na qualidade dos resultados finais da empresa, sem falar nos possíveis problemas de paradigma legal que essa prática acaba gerando.

A coordenadora, ao relatar sobre a importância do descritivo de cargo, faz a seguinte observação:

> O descritivo de cargo é muito importante na empresa, pois ele serve como ferramenta para os subsistemas treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, cargos e salários, plano sucessório (recrutamento interno) e escola técnica.

Nesta fala, é possível destacar que o descritivo é importante para empresa, pois é utilizado por vários subsistemas da área de gestão de pessoas. Seguindo esta linha, Gil (2009) afirma que, a Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento e seleção, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. Para facilidade de classificação, essas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, muitas vezes designadas como sistemas.

Já a outra participante desta incidência, a recrutadora, comentou que o descritivo é importante pois descreve as atividades do cargo que os funcionários ocupam. Com isto, o funcionário sabe quais são as suas responsabilidades, quais as funções que ele deve exercer durante sua jornada de trabalho e ainda, pode traçar seus objetivos profissionais verificando quais são os cargos superiores ao dele. Tachizawa (2001) estabelece que a descrição de um cargo

contém um conjunto de funções, quase sempre correlatas, que mantêm coerência com os níveis de escolaridade e responsabilidade do seu ocupante. Um conjunto de cargos, dispostos em seqüência crescente, define uma carreira.

Nas falas analisadas, é possível identificar que o descritivo de cargo é importante para empresa, pois são vários subsistemas que utilizam este material.

4.3.2 Ponto Principal do Descritivo

A categoria inicial "Ponto Principal do Descritivo" ilustra qual o principal item do descritivo. A análise de cargo, de acordo com Gil (2009), é o processo de obtenção de informações sobre cargos, determinando deveres, tarefas ou atividades que eles envolvem. A análise de cargos implica a investigação sistemática do cargo, por meio de uma série de passos predeterminados, o principal objetivo é aperfeiçoar o desempenho da empresa e sua produtividade.

Para a coordenadora, o ponto principal do descritivo é a escolaridade/conhecimento, visto que é utilizado por vários subsistemas da área de Recursos Humanos.

> Na área de treinamento e desenvolvimento é utilizado quando programamos cursos para os funcionários, a pessoa responsável por essa área verifica o cargo atual dos funcionários e se baseia no descritivo de cargo para oferecer outros cursos para os funcionários. Dessa forma a empresa treina os colaboradores e oferece oportunidade de crescimento.
> O subsistema de cargos e salários utiliza para verificar o cargo atual do colaborador e qual o próximo cargo que o colaborador pode assumir, neste momento também é utilizado a escolaridade/conhecimento. O plano sucessório, da mesma forma, utiliza este item para verificar se o colaborador possui os requisitos mínimos para ocupar outro cargo. E na escola técnica, formamos os alunos conforme os requisitos dos cargos iniciais da empresa.

A monitora e a coordenadora tem a mesma opinião da coordenadora, pois a escolaridade e os cursos são os requisitos mínimos para os funcionários assumirem os cargos. Segundo Marras (2009), as empresas com uma área de cargos e salários atuante e bem organizada favorecem o processo de recrutamento e seleção, na medida em que permitem uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo. Por outro lado, aquelas organizações que não possuem uma área de cargos e salários, ao deixar por conta de cada requisitante as características dos profissionais solicitados, permitem que se estabeleça um sistema inorganizado de estrutura de

responsabilidades e uma descompensação no rendimento e na qualidade dos resultados finais da empresa, sem falar nos possíveis problemas de paradigma legal que essa prática acaba gerando.

4.3.3 Elaboração do Descritivo do Cargo

A categoria inicial “Elaboração do Descritivo de Cargo” mostra a participação dos funcionários da área de Recursos Humanos que trabalham com o processo de recrutamento e seleção e com os descritivos de cargos do plano operacional e na elaboração do descritivo de cargos da empresa.

A monitora comentou que participou da elaboração pois quando foi implantado o descritivo de cargo ela já fazia parte da empresa Voges.

> Sim por trabalhar na área de recursos humanos. No geral os descritivos de cargos são elaborados com o gestor da área e disponibilizados para acesso aos funcionários, via intranet.

Já a coordenadora e recrutadora, não participaram da elaboração pois quando iniciaram a trabalhar na empresa o descritivo de cargo já tinha sido elaborado e implantado. Segundo Gil (2009), definir papéis não constitui tarefa simples, pois, se por um lado, eles envolvem aspectos óbvios, como as tarefas que são confiadas aos empregados, por outro, envolvem aspectos mais sutis, tais como as regras sobre o modo de se vestir ou o uso de palavras, cuja assimilação, de modo geral, é feita de maneira informal.

4.3.4 Melhorias no Descritivo de Cargo

A categoria inicial “Melhorias no Descritivo de Cargo” ilustra o que poderia ser melhorado no descritivo de cargo. A coordenadora acredita que alguns pontos poderiam ser revistos.

> Bom deveríamos de rever se é necessário avaliar todos os requisitos hoje descritos nos descritivos de cargos operacionais. Acho que teríamos que rever, ou quem sabe deveríamos de mudar o processo de recrutamento e seleção.

Segundo Gil (2009) a análise e descrição de cargo pode ser concebida como o ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas no campo dos Recursos Humanos. Entre suas funções estão:

- A determinação do perfil do ocupante para definir os procedimentos para a seleção de pessoal;
- fornecimento dos dados necessários para o levantamento de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal;

A fala analisada reflete como o descritivo de cargo é utilizado atualmente na empresa, e como ele pode ser melhor aproveitado por todos os subsistemas da área de Recursos Humanos. A monitora e a recrutadora comentaram que o item das características pessoais contido no descritivo de cargo é avaliado no processo de recrutamento e seleção somente através da entrevista realizada pela recrutadora. Os itens da síntese de atribuições e experiência profissional podem ser comprovados através das experiências profissionais anteriores do candidato avaliado. Já a escolaridade pode ser comprovada através do histórico escolar.

Esses relatos demonstram que, os descritivos de cargos do plano operacional têm que ser revistos. Principalmente o item das características pessoais, que é avaliado somente na entrevista.

4.3.5 Utilização do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção

A categoria inicial “Utilização de Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção” retrata de que forma é aproveitado o descritivo de cargo para a seleção de novos colaboradores para empresa Voges Metalurgia LTDA. Segundo Marras (2009) o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema e seleção e pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Conforme a monitora para iniciar o processo de recrutamento e seleção é necessário conhecer os requisitos da vaga que vai ser trabalhada.

> Antes de iniciar o processo seletivo é necessário conhecer as atividades e demais exigências do cargo, para então buscar candidatos com o perfil. Para recrutar é necessário conhecer o cargo, caso contrário não saberá o perfil necessário. As atribuições são as atividades de cada cargo, o que norteio o perfil. A escolaridade/conhecimento/cursos, é o que a pessoa precisa saber para exercer determinada função.

Para a recrutadora é a partir do descritivo de cargo que se busca a identificação das experiências e competências do indivíduo. Já para a coordenadora, quando é feita a abertura da vaga, a recrutadora acessa o descritivo de cargo para verificar os requisitos da vaga. Segundo Gil (2009), com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

4.3.6 Principal Item do Descritivo de Cargo utilizado no Processo de Recrutamento e Seleção

A sexta categoria inicial, “Principal Item do Descritivo de Cargo utilizado no Processo de Recrutamento e Seleção”, aborda qual dos itens do descritivo de cargo os sujeitos entrevistados consideram mais importantes no processo de recrutamento e seleção. Segundo Bohlander et al. (2003), antes de encontrar funcionários capazes para uma empresa, os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher. Especificação de cargo consiste na declaração dos conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos da pessoa que executa o trabalho.

Para a recrutadora todos os itens do descritivo de cargo são importantes, porém não são utilizados.

> Na minha opinião todos os itens do descritivo de cargo são importantes, mas o principal para área de recrutamento e seleção é a escolaridade/conhecimento. Eu não posso contratar alguém que não possua o grau de instrução mínimo exigido pelo cargo, e também não posso contratar alguém que não possua os cursos obrigatórios do cargo. Essa exigência os auditores internos controlam.

A coordenadora também percebe o item escolaridade/conhecimento como sendo o principal e o mais utilizado no processo de recrutamento e seleção. Em um descritivo de cargo todos os itens são importantes, porém na empresa Voges Metalurgia LTDA os outros itens não estão sendo aproveitados como deveriam.

4.3.7 Avaliação dos itens do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção

"Avaliação dos itens do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção" é a categoria de análise inicial, que apresenta de que forma são avaliados os itens do descritivo de cargo no processo de recrutamento e seleção. Segundo Marras (2009), normalmente uma RP possui um campo específico para registrar as características mais importantes exigidas pelo cargo para bem desempenhar as funções. Para a monitora os itens são avaliados através da percepção da recrutadora, e posteriormente durante o período de experiência do funcionário.

> As características pessoais num primeiro momento são pela percepção da recrutadora e gestor que entrevista. Durante o período de experiência as habilidades de cada cargo são avaliadas individualmente e estas são registradas num formulário especifico. Mas fazemos o possível para selecionar pessoas com o perfil mais próximo do descritivo de cargo.

Para a monitora e coordenadora, através das entrevistas podem-se avaliar os itens do descritivo de cargo. Todas as entrevistadas comentaram que, os itens dos descritivos de cargos deveriam ser melhor avaliados, os itens da síntese de atribuições e experiência profissional podem ser comprovados pela experiência profissional anterior do candidato e a escolaridade pode ser comprovada com o histórico escolar do candidato. Mas o item das características pessoais não tem como ser comprovado pois não há documentos que possa comprovar as características dos candidatos, atualmente este item é avaliado pela recrutadora no processo seletivo através da entrevista.

As falas analisadas demonstram que o processo de recrutamento e seleção é composto somente por entrevistas, e é através desta que são avaliados os itens do descritivo de cargo. Percebe-se que o item das características pessoais é o único que não pode ser comprovado pois

não há documento que possa comprovar a característica pessoal dos candidatos, e é pela entrevista que a recrutadora avalia as características dos candidatos.

4.3.8 Aplicação de Avaliação Psicológica na Avaliação das Características Pessoais

A oitava categoria de análise inicial, chamada “Aplicação de Avaliação Psicológica na Avaliação das Características Pessoais”, aborda se no processo de recrutamento e seleção é realizada a aplicação de avaliação psicológica para avaliar o item características pessoais do descritivo de cargo.

Gil (2009, p. 100) estabelece que: “Os testes psicológicos são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas [...], bem como de seus traços de personalidade”.

Para monitora a avaliação psicológica é importante, porém no momento é inviável ser aplicada.

> Não por que entende-se não haver necessidade e até mesmo por que temos muitas vagas abertas de cargos operacionais, e a recrutadora nem tem tempo para fazer avaliação psicológica com todos os candidatos. Por isso, faz-se acompanhamento durante o período de experiência para avaliar as habilidades comportamentais.

A coordenadora e a recrutadora também acham inviável a aplicação de avaliação psicológica devido a quantidade de vagas e tempo curto para seleção de pessoal. Segundo Marras (2009), o primado dos testes psicológicos terminou. O elemento substantivo no processo seletivo atual é a análise do selecionador, isto é, é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares à própria entrevista.

As falas analisadas demonstram que, no momento a avaliação psicológica não é considerada importante para a empresa. Mas se for modificado o processo de recrutamento e seleção da empresa, as avaliação psicológicas podem ser implantadas.

4.3.9 Melhorias no Processo de Recrutamento e Seleção

A categoria de análise inicial “Melhorias no Processo de Recrutamento e Seleção” demonstra o que poderia ser modificado no processo de recrutamento e seleção. Segundo Gil (2009) a entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. Em virtude de sua flexibilidade, a entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para a obtenção de dados em profundidade. Ela tanto pode ser utilizada de maneira exclusiva como para complementação de dados obtidos mediante outros procedimentos.

Para a coordenadora o processo de recrutamento pode ser modificado.

> Incluirmos a avaliação psicológica nas entrevistas. Quem sabe fazermos dinâmicas de grupo, onde a recrutadora também conseguiria avaliar as características pessoais dos candidatos.

A recrutadora e a monitora também acreditam que a avaliação psicológica seria uma ótima ferramenta para avaliar os candidatos. Conforme Marras (2009) o selecionador pode utilizar como instrumentos de seleção variados tipos de testes. É decisão do entrevistador, realizar ou não certos testes no candidato e, a princípio, essa decisão está relacionada com o tipo de entrevista executado, o tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador.

4.4 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

As categorias intermediárias foram elaboradas a partir da análise das 9 categorias iniciais. Obtiveram-se, como resultado, 4 categorias intermediárias, que se encontram descritas a seguir.

4.4.1 Relevância do Descritivo de Cargo

A primeira categoria de análise intermediária, denominada “Relevância do Descritivo de Cargo”, corresponde ao agrupamento das duas primeiras categorias iniciais, ou seja, “Importância do Descritivo de Cargo” e “Ponto Principal do Descritivo de Cargo”.

Categorias Iniciais		Categorias Intermediárias	
1	Importância do Descritivo de Cargo	**I**	Relevância do Descritivo de Cargo
2	Ponto Principal do Descritivo		

Quadro 4 – Categoria de Análise Intermediária “Relevância do Descritivo de Cargo”
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

“Relevância do Descritivo de Cargo” se caracteriza por analisar a importância do descritivo de cargo na empresa Voges Metalurgia LTDA, bem como o principal ponto deste.

Para monitora o descritivo norteia todos os subsistemas da área de Recursos Humanos, e ela destaca como principal ponto a escolaridade/conhecimento. A coordenadora tem o mesmo pensamento, e destaca que realmente o principal ponto é a escolaridade/conhecimento.

4.4.2 Construção do Descritivo de Cargo

“Construção do Descritivo de Cargo” é a segunda categoria de análise intermediária. Esta é a união das categorias iniciais “Elaboração do Descritivo de Cargo” e “Melhorias no Descritivo de Cargo”.

Categorias Iniciais		Categorias Intermediárias	
3	Elaboração do Descritivo de Cargo	**II**	Construção do Descritivo de Cargo
4	Melhorias no Descritivo de Cargo		

Quadro 5 – “Construção do Descritivo de Cargo”
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

A categoria em questão apresenta a elaboração do descritivo de cargo e quais melhorias podem ser feitas neste. Dos sujeitos entrevistados, só uma colaboradora, a monitora, participou da elaboração do descritivo de cargo. E como sugestão de melhorias, a coordenadora, trouxe como sugestão rever os itens dos descritivos de cargos e o processo de recrutamento e seleção.

Já a recrutadora e a monitora, tem como sugestão de melhoria mudar o processo de recrutamento e seleção e fazer com que está área aproveite mais os descritivos de cargos. Elas concordam com a coordenadora de que os descritivos de cargos devem ser revistos, em especial o item das características pessoais, pois tem alguns cargos que possuem características que não se enquadram como características pessoais.

As falas acima destacam a importância de ser modificado o processo de recrutamento e seleção da empresa e ainda, a importância de ser revisto o item das características pessoais, pois este item apresenta variedades de características que não se enquadram como características pessoais. Como por exemplo, destreza e habilidade manual, tolerância a trabalhos repetitivos, boa memória para fatos, estas características se enquadram mais como habilidades, e estão presentes em vários descritivos de cargos do plano operacional.

4.4.3 Aplicação do Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção

A terceira categoria intermediária, chamada “Aplicação do Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção”, é resultado das junção das categorias iniciais que tratam do descritivo de cargo no processo de recrutamento e seleção, sendo elas: “Utilização do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção”, “Principal Item do Descritivo de Cargo utilizado no Processo de Recrutamento e Seleção” e “Avaliação dos itens do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção”.

Categorias Iniciais		Categorias Intermediárias	
5	Utilização do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção	**III**	Aplicação do Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção
6	Principal Item do Descritivo de Cargo utilizado no Processo de Recrutamento e Seleção		
7	Avaliação dos itens do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção		

Quadro 6 – "Aplicação do Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção"
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Esta categoria intermediária analisa de que maneira o processo de recrutamento e seleção utiliza o descritivo de cargo. Conforme a recrutadora, é a partir do descritivo de cargo que é feita a identificação das experiências e competências do candidato. Como principal item, as entrevistadas citam sendo a escolaridade/conhecimento e a avaliação dos itens do descritivo de cargo no processo de recrutamento e seleção é feita através das entrevistas.

Com relação a avaliação dos itens do Descritivo de Cargo no Processo de Recrutamento e Seleção, as entrevistadas comentaram que o processo de recrutamento e seleção é composto somente de entrevista, e os itens dos descritivos de cargos são avaliados nas entrevistas. Percebe-se que o único item que não é muito avaliado no processo de recrutamento e seleção é o item das características pessoais, pois não há documento que possa comprovar a característica do indivíduo. A síntese de atribuições e a experiência profissional podem ser comprovadas através de experiências anteriores dos candidatos e o item da escolaridade pode ser comprovado através do histórico escolar.

4.4.4 Mudanças no Processo de Recrutamento e Seleção

A última categoria de análise intermediária, denominada "Mudanças no Processo de Recrutamento e Seleção", é resultado de 2 categorias iniciais, a seguir relacionadas: "Aplicação de Avaliação Psicológica na Avaliação das Características Pessoais" e "Melhorias no Processo de Recrutamento e Seleção".

Categorias Iniciais		Categorias Intermediárias	
8	Aplicação de Avaliação Psicológica na Avaliação das Características Pessoais	**IV**	Mudanças no Processo de Recrutamento e Seleção
9	Melhorias no Processo de Recrutamento e Seleção		

Quadro 7 – "Mudanças no Processo de Recrutamento e Seleção"
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Esta categoria corresponde ao processo de recrutamento e seleção, como é feito e o que pode ser modificado. Atualmente não é feito avaliação psicológica devido a grande demanda de vagas, o processo de recrutamento e seleção é composto somente por entrevistas. As entrevistadas sugeriram incluir as avaliações psicológicas e dinâmicas de grupo no processo de recrutamento e seleção de pessoal. Elas acreditam que o processo de recrutamento e seleção tem que ser revisto e se for incluído as avaliações psicológicas, em conjunto com as dinâmicas de grupo e as entrevistas individuais, os itens dos descritivos de cargo poderão ser melhor avaliados.

4.5 CATEGORIAS FINAIS

As categorias finais foram construídas a partir da análise das 4 categorias intermediárias. Obtiveram-se, como resultado, 2 categorias finais, que se encontram descritas a seguir.

4.5.1 Descritivo de Cargo

A primeira categoria final, denominada "Descritivo de Cargo", corresponde ao agrupamento das categorias intermediárias relacionadas com o descritivo de cargo. Assim, refere-se a junção das categorias intermediárias "Relevância do Descritivo de Cargo" e "Construção do Descritivo de Cargo".

Quando se analisam o descritivo de cargo, busca-se perceber qual a finalidade do descritivo de cargo nas organizações, a importância dele para o desenvolvimento de uma empresa.

À proporção que o empregado se qualifica para o cargo seguinte, aumentam os níveis de exigência para o desempenho (escolaridade, complexidade, responsabilidade etc.). O termo carreira significa uma sequência de posições ocupadas por um profissional ao longo de sua vida, independentemente de empresa e compatibilidade de cargos exigidos (Tachizawa, 2001).

Para recrutadora, o descritivo de cargo é importante para empresa.

> O descritivo é importante, pois dá um norte em relação aos objetivos e expectativas referentes às atividades do funcionário do cargo que ocupa. Além disso, auxilia na busca de profissionais adequados aos cargos.

A coordenadora e a monitora também concordam que o descritivo de cargo é importante, pois ele dá um suporte aos subsistemas de recrutamento e seleção, cargos e salários, plano sucessório (recrutamento interno) e treinamento e desenvolvimento.

4.5.2 Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção

A segunda categoria final, chamada “Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção”, é resultado das categorias intermediárias relacionadas com a utilização do descritivo de cargo no processo de recrutamento e seleção da empresa. Desta forma, essa corresponde à junção das categorias intermediárias “Aplicação do Descritivo de Cargo e Processo de Recrutamento e Seleção” e “Mudanças no Processo de Recrutamento e Seleção”.

O descritivo de cargo é importante para a empresa, porém no processo de recrutamento e seleção ele pode ser melhor aproveitado. Conforme entrevista com a coordenadora, está comenta que a recrutadora acessa o descritivo de cargo.

> A recrutadora da empresa, sempre quando é feita abertura de vaga dos cargos operacionais acesso o descritivo de cargo para verificar os requisitos do candidato.

Segundo Gil (2009), com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num

processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O atual descritivo de cargo da empresa é composto pelos itens síntense de atribuições, escolaridade/conhecimento, experiência profissional e características pessoais. No processo de recrutamento e seleção o item mais utilizado é o escolaridade/conhecimento, pois a empresa está preocupada em contratar pessoas que possuam os cursos mínimos para assumir o cargo a ser trabalho. Segundo a fala da coordenadora:

> Não é que os outros itens não são importantes, na verdade, eu diria que atualmente eles estão sendo mal aproveitados. O recrutamento está preocupado em contratar pessoas que tenham os cursos obrigatórios exigidos no cargo a ser recrutado, devido as auditorias.

O processo de recrutamento e seleção da empresa Voges Metalurgia, é feita somente através de entrevistas individuais. Os outros itens são avaliados, mas não é dado muita importância. Conforme a fala da recrutadora:

> São avaliadas através da entrevista, buscando analisar as principais características do candidato e por perguntas que envolvam o componente situacional. Em geral, buscam-se pessoas que já tenham uma vivência na área, similar a ela, ou mesmo, com perfil psicológico relacionado. A escolaridade e conhecimentos técnicos são avaliados, como pré-requisitos mínimos aos cargos, como já comentei antes. Características pessoais são avaliadas conforme a descrição do indivíduo sobre si mesmo, história de vida pregressa e aptidões/habilidades. Esses dados sempre são relacionados com os descritivos. No momento só faço entrevistas individuais, que duram em média 15 minutos. Na verdade eu não consigo analisar todos os itens do descritivos de cargo como deveria ser feito.

As avaliações psicológicas que seria mais uma ferramenta para o processo de recrutamento e seleção não são aplicadas devido a demanda de vagas. Mesmo a empresa sabendo que seria importante.

Para a monitora as avaliações psicológicas demandariam muito tempo.

> Não por que entende-se não haver necessidade e até mesmo por que temos muitas vagas abertas de cargos operacionais, e a recrutadora nem tem tempo para fazer avaliação psicológica com todos os candidatos. Por isso, faz-se acompanhamento durante o período de experiência para avaliar as habilidades comportamentais.

Segundo Marras (2009), o selecionador pode utilizar como instrumentos de seleção variados tipos de testes. É decisão do entrevistador, realizar ou não certos testes no candidato e, a princípio, essa decisão está relacionada com o tipo de entrevista executado, o tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador.

Como sugestão de melhorias no processo de recrutamento e seleção, a coordenadora e a monitora acreditam que se fosse incluída a avaliação psicológica nas entrevistas a rotatividade

diminuiria e a assertividade aumentaria. A dinâmica de grupo também seria importante, pois ela faz com que a recrutadora avalie as características pessoais dos candidatos.

Para a recrutadora todos essas melhorias seriam importantes.

> Pode-se fazer uma entrevista com maior profundidade e que aborde as vivências dos candidatos. Principalmente, que envolvam resolução de problemas. E se possível, fazer avaliação psicológica.
> As dinâmicas seriam uma ótima ferramenta, e nas dinâmicas de grupo é mais fácil de avaliar as características pessoais dos candidatos.

Conforme Milkovich (2000), o recrutamento não é importante apenas para a organização. Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o objetivo desta proposta, de identificar se as características pessoais requeridas pelos descritivos de cargos do plano operacional da organização Voges são avaliadas no processo de recrutamento e seleção e para que houvesse entendimento assertivo para o desenvolvimento, entendeu-se que este sinalizava a necessidade de reavaliar e/ou reestruturar alguns aspectos do atual processo de recrutamento e seleção e até mesmo os descritivos de cargos do plano operacional.

No campo teórico, os autores enfatizam a importância do estudo sobre gestão de pessoas, mas também é fato que as referências bibliográficas são importantes para dar continuidade às publicações sobre o assunto, com a finalidade de conscientizar as organizações a investirem em ações que melhorem o desempenho de suas equipes, uma vez que o capital humano é um fator relevante para o aumento da produtividade do negócio.

Analisar os descritivos de cargos do plano operacional existentes na empresa foi o primeiro objetivo específico, e este se deu através da análise da documentação. Percebe-se que o item características pessoais contido nos descritivos de cargos do plano operacional, muitas vezes são repetitivo, e algumas destas características não tem como serem avaliadas em um processo seletivo.

Outro objetivo específico foi identificar as formas como são avaliadas as características pessoais no processo de recrutamento e seleção, e este se deu por questionário aplicado aos colaboradores que estão diretamente ligados a área recrutamento e seleção da empresa.

Por meio das entrevistas, ficaram evidentes que no atual processo seletivo a empresa não consegue avaliar as características pessoais descritas nos descritivos de cargos do plano operacional. Pois a seleção é composta somente por entrevista individual, e muitas vezes este item não tem como ser avaliado.

Os descritivos de cargos do plano operacional da empresa são importantes para diversos subsistemas da área de Recursos Humanos, porém atualmente não estão sendo bem aproveitados, em virtude de que o item das características pessoais tem que ser reavaliado. Nota-se que neste item, as características pessoais contidas em alguns cargos não se enquadram como características pessoais e sim como habilidades, como por exemplo, destreza e habilidade

manual, tolerância a trabalhos repetitivos, boa memória para fatos. Isto acaba dificultando o entendimento de qual característica pessoal realmente é importante para determinado cargo.

No processo de recrutamento e seleção, fica difícil avaliar as características pessoais do candidato somente através de uma entrevista, pois não há documentos que possa comprovar a característica pessoal da pessoa. Fica como sugestão para empresa, incluir no processo de recrutamento e seleção, dinâmicas de grupo onde os candidatos podem ser melhor avaliados, e ainda incluir avaliações psicológicas que traçam o perfil e a personalidade dos indivíduos.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma limitação presente na pesquisa foi a dificuldade de ter acesso efetivamente das pessoas que participaram da elaboração dos descritivos de cargos do plano operacional. Por o descritivo de cargo ter sido elaborado a mais tempo, as pessoas que participaram da elaboração não fazem mais parte do quadro de funcionários da empresa, a não ser a monitora que foi entrevistada.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para estudos futuros, sugere-se:

- Pesquisar os descritivos de cargos do plano administrativo, e verificar como este está sendo utilizado pela empresa.
- Pesquisar os descritivos de cargos do plano técnico, e verificar como este está sendo utilizado pela empresa.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN JR., Arthur W.. Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson, 2003.

BOOG, Gustavo G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: ABTD. 3 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1.ed., 9ª tiragem. São Paulo: Atlas 2009.

GODOY, Arilda S.; Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In Revista de Administração de Empresas, v.35,n.2, Mar./Abr.1995a, p.57-63.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 11 ed. São Paulo: Futura, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999 e 2006.

SCHOSSLER, Ticiana. Reflexões sobre as novas estratégias de gerenciamento e o perfil dos profissionais de RH. Disponível em: http://abrhrs.com.br/2008/grupo-artigos-mostrar.php?cod=245&popup=1.

SEVERINO, Antonio J. Metodologia do Trabalho Científico. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Afredo Mello. *Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FUNCIONÁRIOS

1. Você trabalha há quanto tempo na empresa?
2. Qual seu cargo atualmente? E quais atividades você exerce?
3. Você acredita que o descritivo de cargo é importante para empresa? Por que?
4. Você participou da elaboração do descritivo de cargo operacional da empresa?
5. O recrutamento e seleção utiliza como ferramenta o descritivo de cargo para as vagas dos cargos operacionais?
6. De que maneira o recrutamento e seleção utiliza o descritivo de cargo operacional?
7. As informações contidas no descritivo de cargo operacional são realmente avaliadas no processo de recrutamento e seleção?
8. De que forma você acha que as características pessoais requeridas no descritivo de cargo são avaliadas no recrutamento e seleção?
9. Essa avaliação poderia ser feita de forma diferente?
10. Quais as melhores formas de avaliar as características pessoais requeridas no descritivo de cargo operacional no processo de recrutamento e seleção?