



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA  
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE PESSOAS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA DE AUDITORIA: IDENTIFICAÇÃO DE FATORES  
CONTEXTUAIS TRANSITUACIONAIS**

**Ariel Dias Lima**

**Brasília/DF**

**2008**

# **Universidade de Brasília**

## **Recrutamento e seleção de pessoas em uma organização pública de auditoria: identificação de fatores contextuais transituacionais.**

**Ariel Dias Lima**

*Trabalho monográfico apresentado como requisito para a conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade de Brasília.*

*Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Isa Aparecida de Freitas.*

**Brasília/DF**

**2008**

**Ariel Dias Lima**

**Recrutamento e seleção de pessoas em uma organização pública de auditoria:  
identificação de fatores contextuais transituacionais.**

*“Não sabemos para onde estamos indo. Só sabemos que a história nos trouxe até este ponto (...). Contudo, uma coisa é clara. Se a humanidade quer ter um futuro reconhecível, não pode ser pelo prolongamento do passado ou do presente”.*

Eric Hobsbawm

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar os fatores contextuais que influenciam os processos de recrutamento e seleção, considerando para tanto os fatores transituacionais e variáveis contextuais previstas na literatura e as percepções de profissionais e de dirigentes de uma organização de auditoria dos gastos governamentais. Justifica-se pelo fato de que as organizações estão expostas a fatores contextuais transituacionais advindos dos ambientes interno, os quais perpassam todas as dimensões organizacionais e do contexto de trabalho. A função de recrutamento e seleção, compreendida como um processo de compatibilização de necessidades sociais, organizacionais e individuais, passa a ter nas variáveis contextuais um vetor decisivo para o ajuste indivíduo-organização. A literatura evidenciou que a função de captação de pessoas opera sobre três eixos: objetivos, fatores contextuais e perfis. Foram coletados dados qualitativos e quantitativos. Os primeiros foram obtidos por meio de análise documental, e os quantitativos decorreram de formulário de pesquisa aplicado por meio eletrônico e disponibilizado para 60 funcionários da área de auditoria. O instrumento foi composto por 59 assertivas referentes a fatores contextuais, avaliadas por uma escala de concordância de 4 pontos. Para os fatores em que havia concordância os respondentes indicaram também o grau de impacto do fator no seu contexto de trabalho (direto ou indireto). O retorno obtido foi de 63,3% (38 respondentes). Para os dados qualitativos utilizou-se análise semântica e os quantitativos foram analisados em termos de média e de dispersão. Os resultados apontaram que 54,5% dos fatores impactam diretamente o contexto de trabalho de controle externo da organização pesquisada. Cotejados com o referencial teórico, os dados empíricos confirmaram que as forças contextuais repercutem na forma de demandas por profissionais com perfis diferenciados, em novas competências emergentes, compelem ao desenho de novos espaços ocupacionais e, por conseqüência, terminam impondo a necessidade de serem redefinidas as estruturas e sistemas de recursos humanos.

Palavras-chave: recrutamento e seleção, fatores contextuais, recursos humanos, captação de pessoas, perfil profissiográfico e profissional.

## ABSTRACT

The goal of this research is to investigate the contextual factors that influence the processes of recruitment and selection, given to both the transituacional factors and contextual variables provided in the literature and the perceptions of professionals and leaders of an audit organization of government spending. It is justified by the fact that organizations are exposed to contextual transituacionales factors arising from internal environments, which transmit all the organizational e work context dimensions. The function of recruitment and selection, understood as a process of compatibilization of social needs, organizational and individual, have on contextual variables a decisive factor for the individual-organization adjustment. The literature showed that the task of attracting people operates on three axes: objective, contextual factors and profiles. There were collected qualitative and quantitative datas. The prime quoted were obtained through documentary analysis, and the quantitative datas form the search form applied by electronic means and provided to 60 officers of the searched area. The instrument was composed by 59 assertions concerning the contextual factors, valued by one level agreement scale. For the factors on which there was agreement, the respondents also indicated the degree of impact of the factor in their work context - directly or indirectly. The feedback obtained was 63.3% (38 respondents). For the qualitative datas were used semantic analysis and the quantitative share were analised in terms of measure of dispersion. It was applied measure of central tendency and dispersion. The results showed that 54.5% of the factors impacts directly the external control work contexto f the searched organization. Corteged with the theorical reference, the empirical data confirmed that the contextual forces impact in the form of demands for professionals with different profiles, new emerging powers, compel the design of new occupational spaces and, consequently, end imposing the need to redefine the structures and systems of human resources.

Keywords: recruitment and selection, contextual factors, human resources, collection of people, professiographic and professional profile.

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> Fatores contextuais transituacionais em organizações que operam localmente...	23
------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Fases evolutivas da gestão de pessoas.....	10
<b>Quadro 2</b> – Objetivos do sistema de RH.....	11
<b>Quadro 3</b> – Sistemas de Recursos Humanos de elevado rendimento.....	12
<b>Quadro 4</b> - Exemplos de objetivos da função captação de pessoas nas abordagens tradicionais de ARH.....	15
<b>Quadro 5</b> - Objetivos da função de captação de pessoas, descritos em literatura, para abordagens estratégicas.....	17
<b>Quadro 6</b> – Objetivos da função de captação e exemplos de expectativas, critérios e fatores associados.....	18
<b>Quadro 7</b> - Perspectivas de análise de contexto.....	24
<b>Quadro 8</b> - Fatores contextuais que podem afetar os processos de captação de pessoas.....	27
<b>Quadro 9</b> - Fatores e aspectos que integram o perfil profissional.....	31
<b>Quadro 10</b> - Conceitos de recrutamento e seleção.....	34
<b>Quadro 11</b> - Recrutamento interno x externo.....	35
<b>Quadro 12</b> – Métodos e técnicas de seleção.....	36
<b>Quadro 13</b> - Perspectivas de análise de contexto. Identificação de fatores contextuais no setor público.....	38
<b>Quadro 14</b> - Padrões de perfis profissiográficos para setor público.....	40
<b>Quadro 15</b> . Fatores transituacionais referentes à organização estudada.....	45
<b>Quadro 16</b> . Matriz de fatores contextuais pertinentes à organização estudada.....	65

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Características dos Respondentes.....	47
<b>Tabela 2.</b> Média das respostas. Impacto dos fatores contextuais de origem global e nacional.....	48
<b>Tabela 3.</b> Média das respostas. Impacto dos fatores: regionais e sociedade.....	49
<b>Tabela 4.</b> Média das respostas. Impacto dos fatores: organização e indivíduos.....	50
<b>Tabela 5.</b> Resultados. Fatores de origem do contexto global.....	51
<b>Tabela 6.</b> Resultados. Fatores de origem do contexto nacional.....	52
<b>Tabela 7.</b> Resultados. Fatores de origem do contexto regional.....	53
<b>Tabela 8.</b> Resultados. Fatores originários da sociedade.....	53
<b>Tabela 9.</b> Resultados parciais. Fatores originários da sociedade.....	54
<b>Tabela 10.</b> Resultados. Fatores de origem do contexto organizacional.....	54
<b>Tabela 11.</b> Resultados. Fatores relativos aos indivíduos.....	54

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	1
2. Objetivos.....	3
2.1. Objetivo geral.....	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
2.3. Justificativa da pesquisa.....	4
2.4. Relevância do tema.....	4
3. Funções e sistema de Recursos Humanos.....	5
3.1. Evolução conceitual.....	5
3.2. O papel estratégico e os objetivos dos sistemas e funções de recursos humanos na atualidade.....	10
3.3. A função de captação de pessoas.....	12
3.4. Objetivos da função de captação de pessoas.....	13
3.4.1. Objetivos da função de captação de pessoas na abordagem da ARH.....	13
3.4.2. Objetivos da função de captação de pessoas nas abordagens estratégicas.....	14
3.5. Fatores contextuais e a função de captação de pessoas.....	19
3.6. Perfil profissiográfico ou profissional e perfil individual.....	27
3.7. Recrutamento e seleção de pessoas nas organizações.....	31
3.7.1. O planejamento de recursos humanos.....	32
3.7.2. Conceitos de recrutamento e seleção de pessoas.....	32
3.7.2.1. Tipos de recrutamento.....	34
3.7.3. O processo de seleção de pessoas.....	35
3.7.4. A alocação de pessoas.....	36
3.8. Fatores transituacionais no serviço público.....	36
3.9. Fatores contextuais e carreiras funcionais no serviço público.....	38
4. Método de pesquisa.....	40
4.1. Tipo de Pesquisa.....	40
4.2. Caracterização da organização a ser estudada.....	41
4.3. Amostra.....	42
4.4. Instrumentos de Pesquisa.....	44
5. Procedimentos de análise dos dados.....	45
5.1. Resultados da Análise de Dados Qualitativos – Análise Documental.....	46
5.2. Resultados da Análise de Dados Quantitativos .....	46
5.2.1. Resultados referentes ao perfil dos respondentes.....	47
5.2.2. Resultados gerais quanto aos fatores contextuais.....	47
5.3. Análise das categorias.....	50
5.3.1 Análise dos fatores do contexto global .....	50
5.3.2. Análise dos fatores do contexto nacional.....	51
5.3.3 Análise dos fatores do contexto regional.....	52
5.3.4. Análise dos fatores originários da sociedade.....	53
5.3.5. Análise dos fatores do contexto interno da organização.....	54
5.3.6. Análise dos fatores do contexto dos indivíduos.....	55
6. Discussão dos resultados.....	56

6.1. Discussões sobre o impacto de variáveis do contexto global e nacional.....	56
6.2. Discussões sobre o impacto de variáveis do contexto regional.....	58
6.3. Discussões sobre o impacto de variáveis do contexto da sociedade.....	59
6.4. Discussões sobre o impacto de variáveis do contexto organizacional.....	60
6.5 Discussões sobre o impacto de variáveis referentes aos indivíduos.....	62
7. Conclusões.....	63
7.1. Contribuições para a Organização Pesquisada .....	64
7.2. Limitações da pesquisa.....	66
7.3. Sugestões para Pesquisas Futuras .....	66
Referências.....	67
Apêndice – Formulário de Pesquisa .....	72

## 1. Introdução

As grandes transformações ocorridas no último século, tais como a globalização de mercados, a emergência da sociedade da informação e do conhecimento, a eliminação de fronteiras econômicas e o advento das novas tecnologias de informação afetaram decisivamente as organizações, os processos produtivos e o trabalho (BASTOS, 2006).

Ao lado dessas grandes alterações globais ocorrem também reestruturações sociais, mudanças de padrões de consumo, acompanhados de uma crescente e generalizada demanda da sociedade por maior eficiência e produtividade dos serviços públicos, ao tempo em que são também questionadas as próprias funções e papéis do Estado (FADUL, 1997).

No plano das organizações as atuais transformações reverberam diretamente nos processos de gestão de pessoas. Para posicionarem-se adequadamente nos novos cenários e ajustarem-se às características e demandas da sociedade atual as organizações passam a necessitar não apenas de empregados de tarefas, mas de profissionais de processo, tornando-se crítico prover pessoas com perfil para atendimento das novas demandas e novas maneiras de trabalhar (KILIMNIKI; SANT'ANNA, 2006).

Nestes cenários as estruturas e os processos de gestão de recursos humanos, abrangendo os de recrutamento e seleção de pessoas, ganham relevo e passam a ser vistos como fontes de resultados e tornam-se alvos de esforços de maximização da sua eficácia com vistas a suprir com agilidade as necessidades e aumentar a eficiência da organização (CANÇADO; GARCIA, 2004).

Peres e Kuregant (1997) descrevem a função de recrutamento e seleção como um processo de compatibilização de necessidades sociais, organizacionais e individuais. Afirmam que esse processo está exposto a forças que denominam como determinantes transituacionais advindos dos ambientes interno e externo à organização, tais como fatores educacionais, culturais, trabalhistas, características pessoais e profissionais dos indivíduos e inúmeros outras influências derivadas da ordem vigente no país.

O poder público não está imune a nenhum desses aspectos. Num contexto globalizado a crise do Estado decorre de fatores como a volatilidade e instabilidade do mercado financeiro internacional, da competitividade mundial, e de um ambiente social mutante que impõe novas e crescentes necessidades e exigências, tornando a reforma um esforço contínuo (MARTINS, 1998).

Ao lado dessas forças de ordem global, que induzem a transformação do Estado, detecta-se o agravamento das questões sociais já existentes e o surgimento de novas modalidades de demandas sociais que reclamam do poder público políticas e serviços efetivos e de qualidade e, ao mesmo tempo, pressionam pela redução do aparato e do custo do Estado (RAICHELIS, 2006).

Todos estes aspectos guardam direta correlação com o perfil da força de trabalho da máquina pública. A profissionalização do funcionalismo passa a ser condição crítica para que o Estado possa cumprir seus novos e mutantes papéis, pois, como afirma Nunberg (1998, p. 34) “*o recrutamento e a lotação inicial de servidores públicos são fatores determinantes da permanente qualidade do serviço público*”.

Deste modo, considerando recrutamento e seleção como um processo complexo de conciliação de necessidades sociais, organizacionais e individuais sensível à incidência de múltiplos fatores transituacionais, converge-se para a definição do problema de pesquisa objeto do presente estudo: em face de um contexto em contínua transformação, e das múltiplas influências dele decorrentes, quais são os fatores contextuais que impactam os processos de recrutamento e seleção de pessoas no serviço público?

Esta questão será desdobrada a luz das grandes transformações sociais, econômicas e políticas relatadas na literatura e, em particular, dos respectivos reflexos em uma organização pública incumbida da fiscalização dos gastos governamentais.

A apresentação do trabalho está organizada em três partes. A primeira apresenta a base conceitual e teórica. Aborda a evolução das funções de recursos humanos e descreve os eixos sobre os quais se apóia a função de captação de pessoas, demonstrando que estes eixos estão relacionados a fatores contextuais. A segunda caracteriza a organização e discorre sobre os fatores contextuais aplicáveis à mesma. A terceira parte refere-se aos aspectos teórico-metodológicos da pesquisa, apresenta e discute os respectivos resultados.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo geral**

- Identificar os principais fatores contextuais que influenciam os processos de recrutamento e seleção de uma organização de fiscalização governamental, considerando os fatores transituacionais e variáveis contextuais previstas na literatura e as percepções de profissionais e de dirigentes da referida organização.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Rever a literatura sobre gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao recrutamento e seleção;
- Identificar, a partir de revisão bibliográfica, as grandes transformações na sociedade, no Estado, nas organizações e no trabalho;
- Identificar com base na revisão teórica a relação entre fatores contextuais e processos de captação de pessoas;
- Identificar fatores transituacionais relativos ao contexto do setor público;
- Investigar dentre os fatores e variáveis contextuais aqueles que impactam o contexto de trabalho específico em auditoria e controle externo da organização alvo do estudo; e
- Identificar os fatores contextuais relevantes para os processos seletivos ao cargo da área fim da organização de fiscalização governamental escolhida para a pesquisa.

### **2.3. Justificativa da pesquisa**

Investigar as forças contextuais que impactam os processos seletivos, considerando para tanto os fatores internos e externos à organização, pode ajudar a compreender a relação entre o contexto e os processos de recrutamento e seleção de pessoas no serviço público.

Conhecer os fatores contextuais transituacionais pode contribuir para aumentar as possibilidades de sucesso na seleção, mediante a identificação de critérios que possibilitem uma previsão mais realista do perfil necessário.

De igual modo, poderá evidenciar onde se localizam os pontos passíveis de mudança e as estratégias de reforma que podem ser adotadas, de modo a orientar o planejamento da reposição da força de trabalho e a posterior elaboração de processos seletivos.

A revisão teórica integrará abordagens de diferentes áreas que hoje se dedicam a compreender as transformações na sociedade, nas organizações públicas e no Estado, contribuindo deste modo para ampliar a reflexão e a compreensão do impacto e da relevância destes fenômenos para a área de seleção de pessoas.

### **2.4. Relevância do tema**

O enfoque aplicado ao presente estudo diferencia-se em relação aos demais trabalhos correlatos pelo fato de se propor a identificar, a partir das transformações impostas ao Estado, fatores contextuais transituacionais específicos e peculiares ao contexto do setor público, com perspectiva de que poderão subsidiar o planejamento da reposição de pessoas em organizações públicas.

A presente proposta de estudo afigura-se portanto relevante do ponto de vista da contribuição para a ampliação e consolidação do conhecimento especializado relativo à área de gestão de pessoas e pela possibilidade de aprimoramento ou implementação de novas práticas nos processos de planejamento, recrutamento e seleção de pessoas.

### **3. Funções e Sistema de Recursos Humanos**

Considerando o caráter estratégico da gestão de pessoas no âmbito das organizações, afigura-se relevante delimitar o significado e a abrangência dos sistemas e funções de gestão de recursos humanos, especialmente porque neles se insere a função recrutamento e seleção, objeto central do presente estudo.

Neste capítulo busca-se identificar, a partir de uma revisão da evolução histórica da administração de pessoal, os aspectos que distinguem a abordagem tradicional da estratégica. Desta forma, estabelece-se o pano de fundo para a identificação das premissas que orientam as escolhas e decisões das organizações quanto às suas práticas de gestão de pessoas, e para o posterior estudo detalhado da função de recrutamento e seleção.

#### **3.1. Evolução conceitual**

A origem da administração de recursos humanos em sua abordagem chamada tradicional é associada ao surgimento do taylorismo e fordismo, os quais demarcaram o início da chamada administração científica. Nesta época os recursos humanos eram concebidos mais como insumo da produção e eram tratados por critérios derivados da lógica da engenharia. Não se demandavam sistemas complexos de gestão de pessoas pois a competição ainda era bastante reduzida e o gerenciamento de pessoas focava essencialmente a contenção de custos, a rapidez da produção e a redução de erros (OLIVEIRA; MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2001, p. 3)

Segundo estes mesmos autores as práticas de recursos humanos eram então estruturadas de forma simplificada, ligadas aos aspectos técnicos e descritivos de cada cargo e em pouco ou nada se considerava a participação das pessoas nos resultados das empresas. A divisão clássica das funções efetuada por Fayol fez surgir a função do administrador de pessoal. Todavia, o trabalhador continuou sendo apenas um instrumento na busca dos resultados da empresa e o foco da função de administração de pessoal era gerenciar a maior dedicação possível ao trabalho.

A esta primeira fase, denominada de escola clássica, seguiu-se o movimento das relações humanas, iniciado a partir da década de 1920, no qual a função de administrador ou chefe de pessoal ganhou novos contornos, passando a ser considerados aspectos relativos às necessidades dos indivíduos e da relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e da liderança autocrática o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela administração dos conflitos e redução dos custos correspondentes (NETO, 2006).

Prossegue este autor descrevendo que o estágio seguinte, em meados da década de 1940, foi caracterizado pelo início de estudos sobre liderança, democracia no trabalho e motivação humana. Este movimento de influência behaviorista trouxe significativo impacto no plano das organizações. A função de chefia de pessoal que até então era essencialmente operacional e voltada para a contabilização e controle de salários, faltas, horas e atrasos, incorporou aspectos mais táticos em razão do acompanhamento das questões sindicais que surgiram nessa época.

Por volta das décadas 1950/1960 surge nos Estados Unidos a distinção entre gerente de relações humanas (GRH) e gerente de relações industriais (GRI), cabendo ao primeiro as questões pertinentes a relações humanas e ao segundo as questões administrativas. O método e a máquina começaram a perder a primazia em favor das complexas dinâmicas das relações e necessidades humanas. Aspectos comportamentais, valores, atitudes, crenças e outras variáveis que representam a organização humana dentro da empresa passaram a ser investigados e tratados de modo sistêmico com vistas à máxima utilização das capacidades dos empregados (NETO, 2006).

A partir deste cenário teve início um longo processo de investigação científica da relação entre gestão e trabalho, da complexidade e ambigüidade do fator humano diante da rigidez dos sistemas organizacionais, ainda em curso nos dias atuais. A evolução conceitual da administração de recursos humanos revela uma crescente concordância quanto à importância dos fatores contextuais nas relações entre as pessoas e as organizações.

A evolução conceitual das abordagens teóricas relativas à gestão de pessoas tem sido acompanhada de uma crescente profusão de conceitos e terminologias. Expressões como administração de recursos humanos (ARH), gerência ou gestão de recursos humanos (GRH), funções (tradicionais ou estratégicas) de recursos humanos (FRH), gestão de pessoas (GP) e tantas outras são freqüentemente utilizadas como sinônimos de processos voltados para a

aquisição de alta performance no desempenho organizacional (SILVA, SACOMANO; MENEGHETTI, 2000).

De igual modo, nota-se que não raramente estas mesmas expressões são mencionadas como sinônimos de funções específicas como recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho e outras atividades próprias desta área (TONELLI; CALDAS, 2004).

Para Carvalho (1988, p. 11), um sistema de RH define-se a partir das relações que se estabelecem entre os seus vários subsistemas e as metas específicas de gestão de pessoas, a filosofia e os demais sistemas organizacionais da empresa.

Embora não ofereçam uma definição pontual, Schuler e Jackson (1997, p. 257) deixam entrever com clareza em seus estudos uma definição ou caracterização geral sobre sistemas de recursos humanos que contempla ao mesmo tempo elementos paradigmáticos e operacionais. Definem que “sistemas e práticas” de gestão de recursos humanos progressivas ou de elevado rendimento incluem “a seleção com base na competência relacionada com o trabalho”, o “envolvimento e treino extensivo dos empregados, compensação dependente do trabalho individual e de grupo”, e a “criação de uma força de trabalho com as competências e flexibilidade necessárias para competir em mercados cujos produtos mudam rapidamente.”

Para Albuquerque (2002, p. 3), a concepção sistêmica da gestão de pessoas se define pela abrangência de diferentes dimensões tais como:

“a estrutura organizacional, que abarca os processos, a realização e o controle do trabalho; as relações de trabalho, aí compreendidas as políticas de emprego, educação, formação e desdobramentos relacionais internos e externos relativos ao trabalho; e, as políticas de recursos humanos, que englobam os princípios, e práticas de recrutamento, seleção, contratação, treinamento, carreira, salários e incentivos”.

Cançado e Garcia (2004, p. 5), referem-se aos sistemas de recursos humanos como o conjunto dos processos relativos a cargos, recrutamento, seleção, comunicação interna, remuneração e treinamento, que são operados pelos RH's com vistas a contribuir para o aumento da competitividade da organização.

Loch e Correia (2004, p. 12), mencionam a conceituação delineada por Gil (1994), segundo qual a administração de recursos humanos pode ser definida como:

“... o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata do recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal”.

Com base nesta breve revisão torna-se possível destacar o seguinte:

- de um modo geral, as definições cotejadas revelam traços do clássico embate entre as abordagens estruturalistas e das relações humanas, visto que refletem posturas ou abordagens que visam conciliar formas de organização e de dominação racional dos aspectos sociais e humanos no contexto do trabalho;
- nota-se também que, ao menos sob o ponto de vista conceitual, parece haver crescente convergência rumo ao equilíbrio nesse embate. A revisão conceitual revela a crescente incorporação de variáveis ambientais e de aspectos sociais e humanos em face dos objetivos da organização;
- as definições mais amplas, apesar de provavelmente refletirem as limitações das abordagens teóricas que lhes serviram de pano de fundo, conferem maior relevância ao sistema de GRH e fornecem uma perspectiva mais equilibrada para os subsistemas de recursos humanos;
- até mesmo as definições mais voltadas para as funções e atividades típicas de administração de pessoal já ostentam algum alargamento conceitual, mediante a incorporação de referências a objetivos da organização ou a variáveis relacionadas ao mercado;
- há necessidade de maior clareza terminológica e conceitual, de modo a melhor distinguir as funções e processos do sistema de GRH, objetivos, papéis e práticas, bem como melhor identificar fatores e influências contextuais e delimitar as diferentes abordagens de recursos humanos.

No que tange ao contexto brasileiro, Marras (2003) descreve em cinco fases a história da administração de recursos humanos, sintetizadas no Quadro 1 a seguir:

ETAPA	PERÍODO	DESCRIÇÃO
Contábil	Anterior a 1930	Também chamada “pré-jurídico-trabalhista”. Preocupação com custos. A mão-de-obra era considerada sob a perspectiva das entradas e saídas contábeis.
Legal	1930 a 1950	Acompanhamento das leis e regulamentações. Surge a figura do chefe de pessoal.
Tecnista	1950 a 1965	Surgem gerências de relações industriais próximas do modelo americano e algumas funções de RH.
Administrativa	1965 a 1985	Fase sindicalista. Gerente de pessoal ou de recursos humanos. Início da transição de meros procedimentos burocráticos para ênfase mais humanística.
Estratégica	A partir de 1985	Primeiros programas de planejamento estratégico. Início do movimento de convergência do RH tático para o estratégico.

**Quadro 1.** Fases evolutivas da gestão de pessoas. Adaptado de Marras (2003).

Pesquisas no contexto brasileiro constataram empresas focadas na operacionalização administrativa de recursos humanos, mas também iniciativas de cunho estratégico ou competitivo, revelando a existência de organizações cujos sistemas de gestão de pessoas já levam em conta interesses “fatores situacionais como características da força de trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho” (LACOMBE; TONELLI. 2000, p. 17).

Nota-se, a partir desta revisão, que o motor do processo histórico-evolutivo das funções de recursos humanos é a busca incessante de sustentabilidade e competitividade por parte das organizações, diante das constantes mudanças nos cenários externos.

Como produto do presente histórico, extrai-se que os modelos e as práticas em matéria de gestão de pessoas tendem sempre para uma mesma lógica, sendo pautadas pela racionalidade própria das organizações e do mercado, que possuem uma interpretação da realidade predominantemente não humanista, mas orientada para a redução das incertezas diante das transformações e contínua maximização da produtividade e do rendimento (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006).

Destaca-se também da revisão ora efetuada que os sistemas de recursos humanos cumprem funções mediadoras entre a organização, o ambiente, os sistemas produtivos e os indivíduos, tendo como finalidade desta mediação promover o alinhamento dos objetivos e interesses com vistas a “manter a produtividade em níveis que permitam a competitividade da organização” (LOCH; CORREIA, 2004, p. 12).

Esta característica mediadora dos sistemas de RH interessa de perto ao presente estudo, pois, como será visto mais adiante, pode evidenciar-se de modo bastante acentuado na função de recrutamento e seleção de pessoas (PERES; KUREGANT, 1997).

Feita esta contextualização torna-se possível prosseguir para a identificação dos principais objetivos e da importância dos sistemas de recursos humanos na atualidade, mediante a análise dos diferentes enfoques estratégicos adotados nas organizações.

### 3.2. O papel estratégico e os objetivos dos sistemas e funções de recursos humanos na atualidade

Com o advento da economia sem fronteiras e da explosão das tecnologias de informação e comunicação houve uma mudança paradigmática que trouxe profundas transformações no trabalho, nos sistemas produtivos, nas necessidades e exigências das sociedades. A nova arena global requer contínuo alinhamento de perfis de gestores e de funcionários. O sistema e as funções de gestão de pessoas tornam-se um recurso estratégico, transformando-se em unidades de negócios que lidam com variáveis antes impensadas. (LOCH e CORREIA, 2004).

De um modo geral há concordância na literatura quanto à relação entre o sucesso das organizações e a efetividade e eficácia dos sistemas e práticas de recursos humanos. Porém, quanto ao papel estratégico e aos objetivos específicos deste sistema, percebe-se que as definições conceituais ainda são fortemente voltadas para o plano do cargo, oscilando entre os enfoques sistêmico e contingencial, conforme será visto a seguir.

Carvalho (1988, p.13) identifica quatro objetivos do sistema de RH, como especificado no Quadro 2.

<b>Objetivos</b>	<b>Descrição</b>
Societários	Utilizar corretamente os recursos em benefício da sociedade
Organizacionais	Tornar efetivo o uso dos recursos, integrar a organização, prestar serviços especializados para a empresa atingir os seus fins .
Funcionais	Satisfazer necessidades de mão-de-obra capaz e eficiente.
Individuais	Dar assistência aos funcionários na consecução de suas metas individuais.

**Quadro 2.** Objetivos do sistema de RH. Adaptado de Carvalho (1988)

A gestão de pessoas concentra-se nas relações e influências recíprocas que ocorrem entre os sistemas de recursos humanos e os diversos atores que comparecem no ambiente organizacional. Esta função de mediação de interesses e necessidades de múltiplos atores constitui-se no próprio objetivo central da gestão de pessoas, cuja finalidade seria a de atender eficazmente as demandas desses atores, aos quais denominam de depositários, conforme descrito no seguinte trecho (SCUHLER; JACKSON, 1997, p. 258):

“Os depositários são instituições e pessoas que influenciam e são influenciados pelo modo como os recursos humanos são geridos (...) assim, servi-los torna-se um objetivo fundamental dos recursos humanos. Os depositários na gestão de recursos humanos incluem a própria organização, os acionistas e investidores, os clientes, empregados, a sociedade e os parceiros estratégicos de negócio (...) desta forma, o sucesso é definido como consistindo em servir eficazmente os interesses desses grupos.”

Peres e Kuregant (1997) descrevem a importância das funções de recursos humanos sob uma ótica um pouco diferenciada, conferindo uma visão humanista para as suas finalidades e objetivos. Mesmo reconhecendo que na nova realidade organizacional o homem se configura num recurso essencial para a competitividade, entendem que a importância central das funções de RH estaria na promoção de políticas de valorização do ser humano. Desta forma ganha relevância a estimulação de ações libertadoras das idéias, da criatividade e da individualização, pois na ampla expressão das capacidades humanas estaria a fonte estratégica de sucesso para as organizações.

Dada a abrangência do estudo e a ênfase adotada por Schuler e Jackson (1997), apresenta-se no Quadro 3 as principais relações entre os *stakeholders* e as funções de gestão de pessoas, espelhando graficamente os objetivos que caracterizam o que estes autores chamam de sistemas de recursos humanos de elevado rendimento:

Stakeholders ou depositários dos sistemas de RH	Objetivo	Demanda implicada aos sistemas de RH
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação</li> <li>• Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional positivo</li> <li>• Paixão pelo serviço</li> <li>• Empregados orientados para o cliente</li> <li>• Ambiente de excelência</li> </ul>
Organização Acionistas Investidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade</li> <li>• Rentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas e benefícios eficazes</li> <li>• Disponibilidade de oportunidades</li> <li>• Segurança no trabalho</li> <li>• Orgulho no trabalho</li> <li>• Abertura/desenvolvimento/camaradagem</li> <li>• Cultura de maior participação tipo <i>bottom-up</i></li> <li>• Práticas de RH sistematicamente integradas à produção</li> </ul>

**Quadro 3.** Sistemas de recursos humanos de elevado rendimento. Adaptado de Schuler e Jackson (1997).

Cont. Quadro 3.

Stakeholders ou depositários dos sistemas de RH	Objetivo	Demanda implicada aos sistemas de RH
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados flexíveis e adaptáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrair e reter talentos</li> <li>• Oportunidade de envolvimento</li> <li>• Qualidade de Vida no Trabalho</li> <li>• Postos de trabalho adequados às competências</li> <li>• Treinamento e desenvolvimento</li> <li>• Práticas de gestão que envolvam-nos nas decisões</li> <li>• Sistemas que assegurem tratamento justo</li> <li>• Trabalho organizado em equipes</li> </ul>
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento de regulamentações legais</li> <li>• Responsabilidade social e ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar as regulamentações legais</li> <li>• Observar códigos de conduta locais</li> <li>• Corresponder às expectativas da comunidade</li> <li>• Sintonizar-se com a opinião pública e amoldar suas práticas de gestão</li> </ul>
Parceiros estratégicos de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações colaborativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento</li> <li>• Colaboração em problemas comuns</li> <li>• Incremento da orientação para o serviço ou produto final</li> <li>• Segurança e saúde dos empregados da cadeia de valor</li> </ul>

**Quadro 3.** Sistemas de recursos humanos de elevado rendimento. Adaptado de Schuler e Jackson (1997).

Como desfecho deste capítulo, verifica-se que as feições das funções de recursos humanos acompanham os movimentos que ocorrem no ambiente externo às organizações, em face dos quais os seus sistemas e práticas encontram-se em contínua transformação e adaptação. Isto se dá em um processo marcado por forças e influências originárias de interesses de atores e variáveis externas, resultando na crescente flexibilização das abordagens de gestão e na ampliação dos papéis e responsabilidades atribuídos aos sistemas de recursos humanos (LOCH; CORREIA, 2004).

Dessa forma, o sistema de recursos humanos torna-se altamente complexo e passa a demandar medidas de gestão e intervenções especializadas, guardando grandes diferenças de uma organização para outra, conforme seja o nível de complexidade de cada organização e das relações com o ambiente em que se inserem (BORGES-ANDRADE, 2006).

Fica evidenciado que as abordagens centradas apenas no cargo e no trabalho devem ceder lugar a outro enfoque, passando a incorporar como vetor decisivo de sucesso: a análise conjugada dos objetivos organizacionais e dos fatores contextuais.

Estas implicações alcançam de modo especial a função de captação de pessoas e respectivos processos de recrutamento e seleção de pessoas, conforme será visto a partir deste ponto. Este o tema tratado a seguir.

### **3.3. A função de captação de pessoas.**

Conforme afirma Martins (2006), a captação de pessoas é uma função crítica para as organizações pois tem interface direta com todas as áreas internas e com o mercado de trabalho, mostra o alinhamento do RH com as estratégias da empresa e pode proporcionar à organização uma imagem fortalecida no mercado, facilitando os processos de recrutamento e seleção. Destaca que esta função, antes pouco valorizada na literatura e pelas próprias organizações, tem papel relevante quando o processo de escolha dos indivíduos pauta-se pela aderência à estratégia organizacional.

Albuquerque e Oliveira (2001) afirmam que os sistemas tradicionais foram modificados desde o seu conceito básico, e que nos cenários contemporâneos as funções de recrutamento e seleção ganharam um novo foco e passaram a ser denominadas de sistemas de captação e retenção de competências.

A função de recrutamento e seleção pode ser definida como tradicional ou estratégica conforme leve em conta ou não a análise de objetivos organizacionais e de contexto. Tanto o processo de captação quanto os objetivos organizacionais são qualificados e moldados ao sabor das variáveis contextuais.

Nos próximos capítulos serão vistas em sequência essas três perspectivas: os objetivos organizacionais e a eficácia da função de captação; o contexto como fonte de objetivos e de critérios de seleção; e, em seguida, o perfil individual e profissional. Serão vistos também os conceitos e tipos de recrutamento e seleção, e as etapas e técnicas destes processos. A partir desta base teórica será sugerida a elaboração de matrizes para integração destas perspectivas aos processos de recrutamento e seleção, foco principal do presente estudo.

### **3.4. Objetivos da função de captação de pessoas**

As práticas de recursos humanos evoluíram de acordo com as grandes mudanças ocorridas no mundo organizacional, assim também ocorrendo com a função de captação de pessoas. Para facilitar a identificação dos resultados que devem ser entregues para a organização por intermédio da função de recrutamento e seleção de pessoas serão

considerados separadamente as abordagens tradicionais e os modelos de gestão competitiva e estratégica de gestão de pessoas.

### 3.4.1. Objetivos da função de captação de pessoas na abordagem da ARH

As abordagens tradicionais têm foco pautado pelo cargo ou posto de trabalho, derivando destas referências tanto o elemento-chave de suas práticas quanto o limite de sua atuação. Este modelo remonta ao início da era industrial e da produção em linha quando a preocupação era mais com o suprimento de mão-de-obra e não com perfis profissionais (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

O Quadro 4 apresenta alguns objetivos da função de captação, de acordo com abordagens tradicionais:

<b>Autores</b>	<b>Objetivos da função de captação de pessoas em Abordagens tradicionais de RH</b>
Lins e Zúniga (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui funções básicas permanentes de ligação entre o ambiente externo e a empresa. Os processos são sempre os mesmos, variando apenas a opção estratégica.</li> </ul>
Peres e Kuregant (1997, p. 131)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São voltados para os aspectos técnico-normativos do processo, são realizados “mecanicamente, de forma reiterativa e pouco reflexiva, fundamentados em modelos teóricos funcionalista-burocrático”</li> </ul>
Martins (2006,)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar pessoas aptas a desempenharem funções em determinados postos de trabalho;</li> <li>• São inflexíveis;</li> <li>• São inadequados para o desenvolvimento de objetivos de longo prazo;</li> <li>• Focam apenas o plano operacional da função de recrutamento e seleção;</li> <li>• Baseiam-se no pressuposto da abundância de recursos humanos no mercado;</li> <li>• Sem qualquer aderência das competências aos objetivos organizacionais.</li> </ul>

**Quadro 4.** Exemplos de objetivos da função captação de pessoas nas abordagens tradicionais de ARH.

Martins (2006, p. 5) sintetiza o objetivo principal da função de recrutamento e seleção sob este paradigma mecanicista restringia-se à finalidade de “encontrar pessoas aptas a desempenharem as funções em determinado posto de trabalho”.

Peres e Kuregant (1997, p. 131), ao analisar os processos de recrutamento e seleção de enfermeiros em hospitais, observaram que os métodos tradicionais são pouco reflexivos, privilegiando os aspectos técnico-normativos do processo”.

Diante da transição mundial de cenários os modelos tradicionais passaram a se revelar rígidos em extremo, incapazes de viabilizarem a convergência e a conciliação de interesses organizacionais e pessoais e de captar pessoas comprometidas com o desenvolvimento pessoal e da organização, com perfil de “maior autonomia, flexibilidade, comprometimento e alinhamento com as estratégias da empresa”, (MARTINS, 2006, p.3).

### **3.4.2 Objetivos da função de captação de pessoas em abordagens estratégicas**

Contrapondo-se então aos modelos de administração de pessoal centrados no cargo emergiram novas abordagens de gestão pautadas por conceitos que permitem articular de modo mais flexível as interfaces entre as organizações, as pessoas e as complexas relações com o ambiente externo (Martins, 2006).

Schuler e Jackson (1997), referindo-se a estudos em organizações de categoria mundial, notaram que um dos critérios de sucesso de empresas de topo consiste na capacidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas, ressaltando que esta capacidade constitui-se uma das dimensões fundamentais do desempenho destas organizações.

Estes autores também relacionaram o êxito na captação e retenção de pessoas à obtenção de vantagens competitivas duradouras e a seleção cuidadosa de pessoal altamente motivado à satisfação final dos clientes das organizações.

A relação entre a eficácia na captação de pessoas e a obtenção de resultados finais favoráveis é entendida por esses estudiosos como uma consequência da existência de objetivos definidos pela organização, da abordagem aplicada à gestão de recursos humanos e da orientação conferida ao processo de seleção.

A explicitação prática destas afirmações é feita por Schuler e Jackson (1997, p. 261) mediante a associação da satisfação dos clientes com o direcionamento do processo de captação e seleção de pessoas. Segundo estes autores “..aumentar a satisfação dos clientes é um dos meios fundamentais através dos quais as práticas de gestão de recursos humanos têm um impacto de sucesso”, razão pela qual os sistemas de gestão devem ser coordenados de acordo com as necessidades dos clientes.

O modo pelo qual pode ser efetuada esta articulação entre recrutamento e satisfação do cliente é ilustrado da seguinte forma (Schuler; Jackson, 1997, p. 261):

“Qual o objetivo? Criar uma paixão pelo serviço em todos os indivíduos da empresa. Conseguir empregados orientados para o cliente. As abordagens à gestão dos recursos humanos atribuem um papel significativo à criação de uma paixão pelo serviço, a qual é, em última instância, sentida pelos clientes (...) o gosto pelo serviço parece ser extremamente forte quando os empregados são cuidadosamente selecionados com base nesta orientação de trabalho.” (o grifo é do original)

A descrição dos objetivos também pode variar de acordo com o quadro referencial teórico que orienta as práticas de recrutamento e seleção. Um exemplo disto é a abordagem teórica que considera os papéis sociais e as expectativas dos depositários das funções de recursos humanos. Segundo esta linha, cabe aos executores das funções e processos de gestão de pessoas a responsabilidade de “identificar as expectativas subjacentes às ações e ajustar as finalidades a elas associadas”, traduzindo-se isto, por exemplo, não apenas no recrutamento de talentos para realizar o plano estratégico, mas aptos a influenciar e transformar a própria estratégia da organização (FERREIRA; TEIXEIRA, 2006, p. 71).

De um modo geral, com base na literatura examinada, observa-se que objetivos da função de captação de pessoas em contextos estratégicos ou competitivos são descritos de modo convergente pela maioria dos autores, conforme exemplificado no Quadro 5:

<b>Objetivos para captação de pessoas</b>	<b>Referência</b>
Recrutamento visando ao contínuo atingimento dos objetivos	Nogueira (1982)
Atrair e manter pessoas com talento Selecionar pessoal altamente motivado Conseguir empregados orientados para o cliente Selecionar pessoas com orientação para a paixão pelo serviço	Schuler; Jackson (1997)
Busca da pessoa adequada fundamentada em um perfil e em uma concepção de homem específica. Conciliar propostas políticas, objetivos organizacionais, mercado de trabalho, situação social, política e econômica, e necessidades individuais.	Peres; Kuregant (1997)
Obter pessoas criativas, inovadoras e aptas a compartilhar	Mazon; Trevizam (1999)
Escolher os candidatos mais qualificados Classificar os candidatos conforme o grau de aptidão	Carvalho (2000)
Buscar profissional adequado a perfil previamente estabelecido	Pereira; Tadeucci (2001)
Captação e retenção de pessoas com competências críticas para a organização	Albuquerque; Oliveira (2001)
Selecionar pessoas com competência técnica e humana, equilibradas emocionalmente, que valorizam a vida, se expressam com naturalidade, administram seus sentimentos, buscam trabalho em equipe, apreciem a cooperação no lugar da competição, que tenham capacidade de gerenciar conflitos, sejam criativas, ousadas e motivadas.	Gontijo (2005)
Identificar as expectativas subjacentes às ações e ajustar as finalidades a elas associadas. Recrutamento de talentos aptos a influenciar e transformar a própria estratégia da organização.	Ferreira; Teixeira (2006)

**Quadro 5.** Objetivos da função de captação de pessoas, descritos em literatura, para abordagens estratégicas.

Cont. Quadro 5.

Provimento de pessoas com competências críticas com vistas ao futuro	César; Coda; Garcia (2006)
Criar uma base de talentos Gerenciar o conjunto de recursos que tem maior chance de se tornar fonte de vantagens competitivas sustentáveis Providenciar <i>expertises</i> nas melhores práticas para o negócio Promover a conciliação entre expectativas da organização e das pessoas Promover a retenção daqueles empregados cujas habilidades e talentos ajudarão a organização a alcançar seus objetivos Aumentar o capital humano da empresa para produzir vantagens competitivas Desenvolver sistemas eficazes para adquirir e reter elemento humano na organização Assessorar quanto à retenção do capital humano Alinhar o elemento humano à estratégia	Ferreira, F. J.; Teixeira, M. L. M. (2006).
Encontrar critérios de seleção que impactem a capacidade da empresa de reinventar continuamente o seu futuro	Terra (2007)

**Quadro 5.** Objetivos da função de captação de pessoas, descritos em literatura, para abordagens estratégicas.

Embora as definições acima relacionadas traduzam a complexidade das demandas organizacionais que devem ser satisfeitas por intermédio das atividades de recrutamento e seleção nos cenários atuais, percebe-se a necessidade de refinamento terminológico, visto que nem sempre distinguem objetivos específicos da função de captação com os objetivos organizacionais ou com os critérios e requisitos de seleção.

Visando então melhor delimitar o escopo dos processos de captação de pessoas, apresenta-se no Quadro 6 uma nova análise destas mesmas definições, vistas, porém a partir do desmembramento e classificação livre de seus termos em: objetivos da função de captação, requisitos ou fatores de previsão (SPECTOR, 2006), e objetivos ou expectativas organizacionais, respeitando-se a terminologia utilizada pelos respectivos autores:

Objetivo da função de captação de pessoas (objetivo imediato)	Requisito ou fator de previsão	Objetivo ou expectativa organizacional (objetivo mediato)	Referência
Recrutar		Contínuo alcance dos objetivos	Nogueira (1982)
Atrair Selecionar Conseguir	Talento Alta motivação Orientação para o cliente Paixão pelo serviço		Schuler; Jackson (1997)
Buscar	Perfil Concepção de homem Fatores contextuais diversos	Conciliação de forças e interesses	Peres; Kuregant (1997)

**Quadro 6.** Objetivos da função de captação e exemplos de expectativas, critérios e fatores associados.

Cont. Quadro 6.

Objetivo da função de captação de pessoas (objetivo imediato)	Requisito ou fator de previsão	Objetivo ou expectativa organizacional (objetivo mediato)	Referência
Obter	Criatividade Inovação Compartilhamento		Mazon; Trevizam (1999)
Escolher Classificar	Qualificação Aptidão		Carvalho (2000)
Captar	Competências	Rever competências críticas para a organização	Albuquerque; Oliveira (2001)
Buscar	Perfil	Identificar pessoas com o perfil previamente estabelecido	Pereira; Tadeucci (2001)
Selecionar	Competências técnicas, humanas, interpessoais		Gontijo (2005)
Identificar Ajustar	Talentos	Expectativas da organização Finalidades da organização Influenciar a estratégia	Ferreira; Teixeira (2006)
Criar Gerenciar  Providenciar Promover Desenvolver Aumentar Assessorar Alinhar	Talento Recurso  <i>Expertises</i>  Sistemas eficazes Capital humano	Base de talentos Vantagens competitivas sustentáveis Melhores práticas Conciliação de expectativas Alcançar objetivos Vantagens competitivas Retenção de pessoas Estratégia organizacional	Ferreira, F. J.; Teixeira, M. L. M. (2006)
Encontrar critérios de seleção	Inovação	Impactar a capacidade de reinventar continuamente o seu futuro	Terra (2007)

**Quadro 6.** Objetivos da função de captação e exemplos de expectativas, critérios e fatores associados.

Com base no detalhamento de objetivos efetuado nos Quadros 5 e 6 torna-se possível delimitar alguns aspectos relacionados ao real escopo dos processos de captação de pessoas:

- a partir do rol de verbos constantes da primeira coluna à esquerda do Quadro 5 percebe-se que as costumeiras definições constantes da literatura no sentido de “atrair, obter, encontrar, selecionar ou buscar” pessoas não se prestam a retratar a real dimensão estratégica desta função, pois focam aspectos secundários e finalidades operacionais do processo, quando os verdadeiros objetivos são de caráter mediato, visto que se confundem com os da própria organização e visam a entrega de resultados com impactos econômicos, consoante afirmado por Schuler e Jackson (1997);
- os elementos classificados na segunda coluna relacionam-se a critérios de qualidade, capacidade e definição de perfis, apontando também para fatores

definidores do desempenho esperado no trabalho, conforme previsto por Spector (2006, p. 207);

- esses critérios de qualidade ou desempenho somente fazem real sentido quando estão explícitos os objetivos. Os objetivos conferem materialidade aos critérios de seleção;
- nem sempre estão explícitos quais são os objetivos da organização com o processo de recrutamento e seleção. Nestes casos a seleção provavelmente se pautará pelo posto de trabalho e pelos aspectos técnico-normativos;
- os objetivos abrangem também o contexto geral da organização, pois focam o delineamento e manutenção de estratégias de longo prazo, trazendo para a realidade imediata dos processos de recrutamento e seleção a necessidade de serem considerados múltiplos fatores contextuais tendentes a influenciar o desempenho em cenários futuros, coerente com os estudos de Peres e Kuregant (1997);
- parece haver uma relação regressiva entre objetivos organizacionais, critérios e estratégias de captação. Quanto mais claros os objetivos (mediatos) mais específicos os critérios de seleção e melhor definida a ação (obj. imediatos); e
- os objetivos fornecem os parâmetros para definição do perfil profissiográfico que norteará o recrutamento e a seleção.

Diante deste quadro teórico nota-se ainda que, embora o produto fornecido ao sistema organizacional pela função de captação traduza-se concretamente na alocação de indivíduos, a verdadeira ênfase não recai na simples captação e seleção, mas no impacto econômico do desempenho continuado que resultará no futuro, conforme destacado por Schuler e Jackson (1997). Este resultado poderá ser atingido ou não de acordo com o grau de definição dos objetivos organizacionais no momento do recrutamento.

Confirma-se assim que os objetivos organizacionais constituem-se num dos eixos da função de captação de pessoas e que um dos aspectos críticos para o sucesso do recrutamento e seleção está na eficácia em interpretar, conciliar e conectar esses objetivos a pessoas e postos de trabalho.

Serão abordados a seguir os fatores contextuais e o modo como estão relacionados aos processos de recrutamento e seleção.

### 3.5. Fatores contextuais e a função de captação de pessoas

De acordo com Loch e Correia (2004), as funções e sistemas de recursos humanos acompanham a trajetória das organizações em sua contínua relação e interação com um ambiente externo repleto de múltiplas e complexas variáveis que influenciam e exigem crescente renovação e adequação das competências e habilidades dos indivíduos.

Martins (2006), ao analisar o enfoque estratégico do recrutamento e seleção, menciona a pressão tecnológica, a dinâmica crescente dos mercados e a complexidade das estruturas e das relações comerciais como exemplos de influências contextuais que compelem as empresas a buscar continuamente pessoas comprometidas e aptas para enfrentar estes cenários de constantes mudanças.

Schirrmeister e Albuquerque (2003, p. 4) afirmam que o delineamento de estratégias relativamente à área de recursos humanos demanda a análise de fatores como:

- “• a análise do ambiente organizacional, que inclui o ambiente social (forças socioculturais e demográficas, forças tecnológicas, forças econômicas e forças políticas e institucionais), o ambiente da tarefa (mercado de trabalho, mercado de consumidores, sindicato, competitividade e outros stakeholders);
- a análise das capacidades internas (ou competências essenciais), que engloba os sistemas e processos organizacionais, a cultura e a estrutura;
- implementação e avaliação de resultados.”

Ferreira, Sarsur e Oliveira (2003), ao pesquisarem as dificuldades de captação de jovens talentos por parte de empresas de pequeno porte, identificaram a influência dos seguintes fatores nos processos seletivos dessas organizações:

- maior busca por satisfação pessoal e por equilíbrio entre vida pessoal e profissional por parte dos candidatos;
- emergência de uma postura mais crítica por parte dos jovens talentos quanto à capacidade de contribuírem na função, aos desafios do emprego e diante da possibilidade de decidirem como conduzir o próprio trabalho;
- necessidade das políticas estarem orientadas para possibilitar aos profissionais maior flexibilidade e liberdade ao longo da carreira;
- necessidade de serem desenhadas políticas de RH combinadas ao perfil desses talentos;

- crescente busca por carreiras em função do conteúdo do trabalho e das possibilidades de reconhecimento.

O conjunto das transformações globais traduz-se também em impacto para os processos de recrutamento e seleção. Bastos (2006) menciona que as transformações estão reconfigurando o mundo do trabalho e que o aumento do uso das tecnologias da informação tem tornado o trabalho mais complexo e cognitivo, além da ascensão das equipes como unidades estruturantes dos processos de trabalho e da flexibilização dos cargos e postos de trabalho, aspectos diretamente relacionados aos critérios de seleção.

Além do complexo ambiente externo à organização, também emergem do seu próprio contexto fatores críticos relacionados à captação e seleção de pessoas. César, Coda e Garcia (2006), destacam que o papel estratégico da seleção de pessoas passa pela compreensão do negócio e da respectiva estratégia, além da compreensão da cultura e dos valores centrais da organização.

Peres e Kuregant (1997) realizaram um amplo levantamento abrangendo o contexto interno e externo de uma organização da área de saúde e cunharam a expressão “determinantes transituacionais” para se referirem aos fatores contextuais que afetam os processos de recrutamento e seleção e a especificação do perfil profissional, bem como influenciam a adesão ao recrutamento.

No estudo efetuado por estas autoras são mencionados os seguintes fatores contextuais:

- aspectos relacionados à situação social, política, econômica, cultural e trabalhista vigentes no contexto nacional e regional;
- a conscientização dos direitos e crescente exigência de qualidade por parte da clientela;
- valores, crenças e preconceitos da sociedade;
- o sistema educacional e a formação de candidatos;
- a existência, ou não, de infra-estrutura local que permita aos indivíduos conjugarem o trabalho e satisfação de necessidades individuais, sociais, educacionais e familiares;
- condições de trabalho, benefícios, salários indiretos, perspectivas de crescimento, e a estrutura organizacional da empresa; e

- a inexistência de políticas de recursos humanos consistentes provoca desinteresse e rotatividade, que traduz-se na redução dos critérios seletivos e na ênfase no aspecto quantitativo.

Segundo estas autoras, os fatores contextuais externos são de tal influência que, no caso do recrutamento para cargos de alto envolvimento em interesses sociais, como o de enfermeiro, os objetivos da seleção são determinados em última análise pela sociedade. Afirmam que deste modo a função de captação de pessoas visa a compatibilização dos interesses da organização e dos indivíduos em face das necessidades da sociedade (PERES e KUREGANT, 1997).

Uma importante contribuição dos estudos efetuados por estas autoras está na categorização dos fatores transituacionais de acordo com as fontes de origens dessas influências, que emanariam da sociedade e do contexto externo e interno da organização.

Estudos mais recentes sobre análise de contexto apontam que os fatores podem afetar a organização com diferentes matizes e variadas intensidades.

De acordo com Bastos (2006, pág. 26), “as tendências descritas como o grande cenário que caracteriza o mundo do trabalho contemporâneo não podem ser vistas como um processo homogêneo”, e em cada parte do mundo o impacto das influências contextuais traduz-se em diferentes características e intensidades.

Reportando-se a Antunes (1995), afirma que no mundo do trabalho há uma “processualidade contraditória e multiforme” em razão da qual as tendências e influências originárias das forças ambientais “são afetadas por contextos nacionais (centro e periferia), segmentos da produção, contextos organizacionais (...) e composição da mão-de-obra quanto a gênero” (BASTOS, 2006, p. 26).

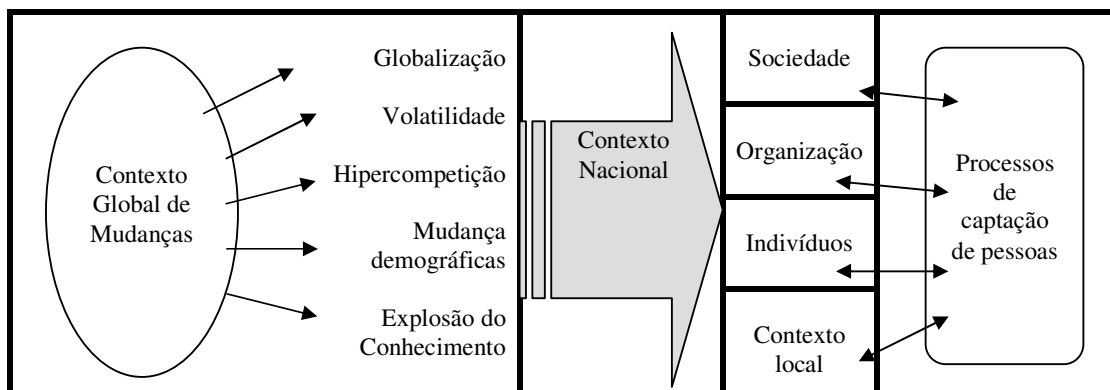
Este autor afirma, ao analisar o impacto das mudanças contextuais globais sobre os sistemas organizacionais e na qualificação do trabalho e do trabalhador, especialmente os efeitos das mudanças tecnológicas, que as múltiplas influências originárias dos cenários externos chegam às organizações e aos indivíduos mediante grandes filtros, os quais diferenciam o modo como as alterações são sentidas no contexto específico de trabalho.

Prosseguindo, este mesmo autor enfatiza que o ponto fundamental para compreensão deste fenômeno está em percebê-lo como um processo heterogêneo que ressoa no contexto das organizações mediante diversos filtros que diferenciam seu impacto.

Ainda que o foco de análise daquele autor tenha sido o impacto das alterações tecnológicas, sua descrição do modo como as transformações reverberam no contexto de trabalho é suficientemente ampla para abarcar a totalidade dos sistemas organizacionais. Neste sentido, descreve o funcionamento dos grandes filtros nos seguintes termos:

- “Os contextos nacionais funcionam como um primeiro filtro”. O movimento desencadeado pelas mudanças tecnológicas espalha-se com ritmo e características próprias em diversos países, em função de diferentes políticas estatais relacionadas ao desenvolvimento econômico e social.
- As características organizacionais constituem o segundo filtro: como lentes, elas filtram as influências sociais e tecnológicas e, assim, diferenciam, com as suas políticas, os impactos sobre os trabalhadores” (BASTOS; 2006, p.26).

A Figura 1 abaixo ilustra situações de organizações que não ultrapassam as fronteiras regionais, e que, portanto estão totalmente circunscritas a um mesmo filtro contextual nacional:



**Figura 1.** Fatores contextuais transituacionais em organizações que operam localmente  
Fonte: Adaptado de Bastos e Lima (2002).

O esquema acima sugere que o impacto dos fatores transituacionais dá-se de modo não uniforme. Entre o contexto global de mudanças e o plano dos sistemas organizacionais e dos recursos humanos existem anteparos contextuais que diferenciam a influência dos fatores transituacionais. Como não se pode isolar as organizações desses efeitos, torna-se relevante identificá-los e sopesá-los de modo a orientar a formulação de objetivos estratégicos e a definição de critérios objetivos para atuação no plano tático e operacional.

Abbad, Freitas e Pilati (2006), ao analisarem a relevância da inclusão de variáveis de contexto em avaliações de necessidades de TD&E, classificaram os fatores contextuais conforme o impacto nas pessoas e nos sistemas organizacionais, agrupando-os em oportunidade-restrição, influência distal ou proximal, e antecedente – conseqüente.

A abordagem destes autores interessa ao presente trabalho, pois abrange diversas variáveis também correlatas aos processos de captação de pessoas e fornece um caminho para entendimento do modo como os fatores de contexto se relacionam com os sistemas organizacionais. O Quadro 7 detalha as três perspectivas antes mencionadas e reproduz alguns exemplos de fatores:

Perspectiva	Fatores
Contexto como oportunidade ou restrição	<b>Oportunidade:</b> As variações no ambiente externo servem de estímulos; <b>Restrição:</b> as variáveis do contexto são percebidas como obstáculos situacionais; Exemplos: Mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, demográficas, ecológicas, políticas.
Contexto como fator de influência distal ou proximal	<b>Influência distal:</b> Manifestam-se reflexamente. Referem-se a aspectos mais abrangentes, como o suporte geral organizacional. <b>Influência proximal:</b> Manifestam-se diretamente no contexto de trabalho. São contingentes ao desempenho. Exemplo: variáveis de suporte organizacional, políticas de recursos humanos, distribuição de recursos na organização, práticas de gestão de desempenho e de valorização.
Contexto como fator de influência antecedente ou conseqüente	<b>Antecedente:</b> variáveis ligadas a condições necessárias à ocorrência do desempenho, tais como materiais, equipamentos, informações, etc. <b>Conseqüente:</b> variáveis ligadas aos efeitos ou conseqüências do desempenho sobre o ambiente organizacional, tais como elogios, reprimendas, aumento ou redução de salário.

**Quadro 7.** Perspectivas de análise de contexto. Adaptado de Abbad, Freitas e Pilati (2006).

Considerando as profundas alterações de cenários e a evolução da produção científica posterior às investigações de Peres e Kuregant (1997), afigura-se justificável propor a atualização dos conceitos relativos à abordagem dos fatores determinantes contextuais. O quadro referencial teórico atual oferece lastro suficiente para que se possa rever o caráter determinante antes atribuído aos fatores contextuais, bem como para embasar uma proposta de classificação dos fatores contextuais em termos de seus reflexos sobre as organizações.

A partir dos estudos de Bastos (2006), a abordagem dos fatores transituacionais poderia ser revista de modo a permitir categorizar com maior nível de detalhamento os fatores e as variáveis envolvidas nos processos de captação de pessoas, passando a considerar o contexto global e nacional como fontes mediatas de influências, e a sociedade, a organização, os indivíduos e o contexto local, como fontes imediatas de fatores intervenientes no processo seletivo.

De igual modo, em razão da sua influência apenas circunstancial em um mundo em contínua transição, bem como da diferenciação de seu impacto em função dos filtros contextuais, estes fatores poderiam ser melhor identificados não mais em termos de “fatores determinantes transituacionais” mas como “fatores contextuais transituacionais”, coadunando-se desta forma à lógica da contínua mudança que marca a cadência dos cenários externos e internos das organizações.

No plano dos processos de captação de pessoas esses fatores poderiam ser retrabalhados a partir das perspectivas de análise de contexto propostas por Abbad, Freitas e Pilati (2006), tornando-se possível obter uma consistente matriz de fatores contextuais para subsidiar o processo decisório e as ações de recrutamento e seleção.

A classificação dos fatores contextuais poderia ser efetuada mediante o agrupamento dos fatores de acordo com as suas respectivas fontes, adotando-se para tanto uma classificação simplificada em fontes mediatas (contexto geral) e imediatas (contexto próximo da organização). A aplicação da análise das perspectivas de contexto proposta por Abbad, Freitas e Pilati (2006), poderia se limitar, exemplificativamente, à identificação dos fatores de influência distal e proximal aos processos de recrutamento e seleção.

Seguindo esta proposta, apresenta-se no Quadro 8 a consolidação dos principais fatores encontrados na revisão bibliográfica anteriormente efetuada e exemplos de possíveis impactos sobre os processos de recrutamento e seleção para uma organização de atuação local:

Origens das influências	Fatores contextuais	Possíveis reflexos sobre os processos de captação de pessoas. (P) proximal. (D) distal.
Contexto global	Influências macroeconômicas Acontecimentos sociais Movimentos demográficos Reestruturação dos processos produtivos Impacto das tecnologias e da informação	Alterações na natureza do trabalho (D) Estratégias complexas de captação (D) Sofisticados critérios e práticas de seleção (D) Recrutamento não restrito a fronteiras nacionais (D) Perfil adequado para atuação global (D) Seleção não para cargos ou postos específicos (P) Perfis flexíveis e multiprofissionais (P)

**Quadro 8.** Fatores contextuais que podem afetar os processos de captação de pessoas.

Cont. Quadro 8.

Contexto nacional	Políticas estatais Infra-estrutura Desenvolvimento econômico e social Situação social, política, econômica e cultural Relações sindicais Relações de trabalho Legislação Mercado de trabalho	Qualificação da força de trabalho (D) Nível de emprego e ocupação (D) Disponibilidade de candidatos com perfil adequado (D) Legislação sobre contratação, remuneração (P) Intervenções sindicais (D) Requisitos e condições observados pelo mercado (P)
Contexto local	Infra-estrutura da região próxima (social, educacional, saúde, segurança e familiar) Sistema educacional Mercado de trabalho	Nível de atendimento ao recrutamento (P) Interesse no processo seletivo (P) Qualificação da força de trabalho (P) Nível de emprego e ocupação (P) Disponibilidade de candidatos com perfil adequado (P) Características e qualidade dos candidatos (P) Objetivos e expectativas dos candidatos (P) Formatação da proposta de emprego
Sociedade	Necessidades e expectativas Interesses sociais Valores, crenças, preconceitos Conscientização de direitos Exigências de qualidade	Influências na determinação dos critérios seletivos (P) Composição do perfil (P) Diversidade ou discriminação na seleção (P) Adequação da seleção ao atendimento dos valores, interesses e necessidades da sociedade (P)
Organização	Existência (ou não) de políticas de recursos humanos e de suporte organizacional adequado Objetivos e necessidades Condições de trabalho Benefícios e salários Perspectivas de crescimento Estrutura organizacional Desafios do trabalho Imagem da organização	Estratégias e técnicas de recrutamento e seleção (P) Composição dos perfis (P) Adequação das propostas para maior atração (P) Adequação do suporte org. para reter talentos (D) Adequação das políticas de HR para reter talentos (D) Atendimento (ou não) aos objetivos econômicos finais visados pela organização (D)
Indivíduos	Composição da mão-de-obra Qualificação Necessidades Expectativas	Aderência (ou não) aos requisitos de competências (P) Atendimento (ou não) aos critérios de seleção (P) Compatibilização de interesses, necessidades e expectativas (P) Adequação do perfil à organização, trabalho, clientes (P) Atendimento (ou não) de expectativas pessoais & profissionais dos candidatos (D) Interesse (ou não) em função do conteúdo do trabalho e do reconhecimento (D) Postura crítica quanto aos desafios e oportunidades do emprego (D)

**Quadro 8.** Fatores contextuais que podem afetar os processos de captação de pessoas.

A análise das relações entre os fatores, fontes e influências permite constatar que:

- o contexto é fonte inequívoca de fatores e influências diretamente relacionados aos processos de captação de pessoas;
- a tabulação efetuada a partir da literatura demonstra a viabilidade de serem mapeados em situações reais os fatores que afetam os processos seletivos das organizações;

- as influências de ordem global são de interesse prioritário quando a atuação da organização não for apenas local, ou nos casos em que mesmo atuando localmente o produto ou negócio da organização for extremamente sensível a mudanças (tecnologias da informação, etc);
- o contexto nacional é fonte de fatores de observância obrigatória, como a legislação e as referências do mercado de trabalho, e de outras influências que, embora não implicadas diretamente no processo de recrutamento e seleção, são de valor estratégico na definição dos objetivos;
- o contexto local afigura-se como fonte de análise obrigatória. A maioria das variáveis contextuais pode influir na formatação da proposta de emprego e na própria realização do processo de captação;
- a sociedade na qual se insere a organização também deve ser considerada como fonte de fatores a serem rigorosamente observados, pois dele derivam influências de ordem cultural, legal, estratégica, e porque a sobrevivência da organização pode depender diretamente da relação entre a sua clientela local, a natureza e a qualidade dos serviços prestados;
- os indivíduos estão relacionados a uma categoria peculiar de fatores contextuais. O perfil individual não parece ser mais o único objeto de análise no processo seletivo. Quanto mais estratégico for o espaço ocupacional a ser provido e mais específico o perfil profissional desejado, mais críticos e exigentes podem ser os candidatos diante da proposta da organização, tornando mais intenso o processo de compatibilização de interesses. As expectativas dos candidatos passam a afetar diretamente não apenas a captação, mas a conquista de candidatos;
- muito além da simples verificação formal de aderência do perfil aos requisitos do cargo, os indivíduos constituem-se em rica fonte de variáveis passível de ser mapeada e categorizada, cujo valor pode ser crítico para o objetivo econômico final visado pela organização. Se o diferencial competitivo das organizações está de fato nos indivíduos, e se o processo de entrada na organização é fortemente impregnado por fatores contextuais, a compreensão e gestão desses fatores passam a ser de valor estratégico para o processo de ajuste indivíduo-organização que é promovido no recrutamento e seleção.

Constata-se deste modo que os fatores contextuais são de valor crítico para a função de captação de pessoas, constituindo-se também em um dos eixos críticos para o sucesso dos processos de recrutamento e seleção.

Em seguida será considerado o perfil, tanto profissional quanto individual, o terceiro eixo da função de captação de pessoas em organizações.

### **3.6. Perfil profissiográfico ou profissional e perfil individual**

Apesar da larga utilização deste termo, encontram-se poucas definições que demarquem com precisão o seu significado. Na literatura não científica existem muitas definições, porém na forma de sugestões de atributos pessoais ou de competências.

Abordaremos então separadamente os conceitos de perfil profissional ou profissiográfico e de perfil individual.

Furiati e Luz (1996), em estudo sobre papéis de gerentes e administradores, consideram que perfil profissional é algo decorrente da conjugação de habilidades técnicas, humanas, sociais, comportamentais e conceituais, ingressando também informações sobre sexo, faixa etária, experiência e formação acadêmica.

Echevest et al. (1999, p.1), refere-se ao perfil profissional como um conjunto de atributos, exemplificando como perfil ideal para um executivo do mercado nacional a reunião dos seguintes atributos principais:

“integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento das operações da empresa, capacidade de decisão, negociação e coordenação de trabalhos em equipe, foco nos resultados, ética no trato das questões profissionais e sociais, motivação, proatividade e habilidade para o trato interpessoal”.

Para Gondim (2002, p. 2), um perfil profissional ideal é aquele composto por expressivo número de fatores alicerçados em três grupos de habilidades: “i) as cognitivas, comumente obtidas no processo de educação formal (...); ii) as técnicas especializadas (...); iii) e as comportamentais atitudinais”. Esta mesma autora destaca em seu estudo alterações na composição do papel profissional, decorrente da fragilização dos limites de atuação profissional entre áreas afins, e da intersecção entre áreas técnicas e científicas.

Abordando a questão sob o ângulo da organização, Mocsányi e Bastos (2005, p. 60), entendem que o perfil profissional é definido a partir das funções da empresa, sendo o perfil composto de informações sobre “o nível de responsabilidade da função, sobre as relações de

subordinação e responsabilidade, resultados esperados, indicadores e fatores de sucesso, sumário e detalhamento de atribuições, requisitos físicos e qualidades técnicas desejadas dentre outras”.

Deste modo, o perfil profissional ou profissiográfico consiste num conjunto de informações, de requisitos e atributos que expressam o perfil ideal almejado pela organização, o qual serve de base para orientação do processo de recrutamento e seleção de candidatos.

O perfil individual é de caracterização mais complexa. Segundo a definição dada pelo Dicionário Aurélio (1975), a palavra perfil pode significar: “1. Contorno do rosto de uma pessoa vista de lado (...). 2. O aspecto ou a representação gráfica dum objeto que é visto só de um lado. 3. Contorno, silhueta (...). 4. Descrição de uma pessoa em traços mais ou menos rápidos”.

Um exame destes significados aponta para uma visão mais que unidimensional de algum objeto ou de uma pessoa, sugerindo uma descrição diferenciada a partir de um ângulo que revela detalhes e recortes não perceptíveis sob o ponto de vista normal. Porém, no campo dos construtos teóricos que sustentam instrumentos de diagnóstico de personalidade e perfis individuais e de comportamento são encontradas algumas definições mais pontuais, conforme será visto a seguir.

Ricco (2004), em sua análise de perfis gerenciais, destaca ao longo do seu trabalho que o estudo dos perfis dos indivíduos, sob a ótica comportamental, passa pela compreensão e conhecimento das diferenças individuais, dos tipos psicológicos, dos traços de personalidade, dos estilos cognitivos e dos padrões de ação decorrentes desse conjunto de elementos, ressaltando que identificação dessas tendências individuais de ação é útil para subsidiar decisões estratégicas.

Ricco (2004, p. 51) menciona o conceito utilizado na aplicação de um instrumento de diagnóstico denominado Perfil Caliper, segundo a qual a definição de perfil: “consiste em uma ampla avaliação de personalidade que permite analisar um profissional e identificar seu potencial e sua possível adaptação a um cargo ou equipe (....) definindo com precisão competências fundamentais para o sucesso profissional”.

Cita também a descrição associada a um instrumento denominado Diagnóstico M.A.R.E de Orientações Motivacionais, segundo o qual:

*“Perfil é um conjunto de notas de um conjunto de testes ou medidas (...). Apesar de seu aparente caráter individual e seu apelo ideográfico, os perfis (...) são produtos de grupos. Um perfil deriva seu significado apenas da ligação de suas notas componentes aos dados do grupo (KELINGER, 1980, p. 309, grifo do autor).”*

Esta mesma autora sugere em seu estudo uma metodologia para elaboração de perfis que, inobstante o fato de estar calcada em uma orientação teórica específica, derivada no caso das teorias de Eric Fromm, permite uma melhor compreensão do conceito de perfis profissionais, pois aborda a formação dos perfis a partir de um roteiro que abrange os seguintes procedimentos:

- os padrões são levantados com base em fundamentação teórica;
- as descrições dos padrões básicos que servirão de referência seguem um roteiro composto de: crenças subjacentes, que são considerados o principal propulsor do comportamento; direção da ação; principais aspectos comportamentais; e competências de liderança, lembrando-se que o estudo foi voltado para a dimensão gerencial;
- a matriz para elaboração dos perfis deve entrelaçar dimensões como orientação do comportamento, aspectos do contexto organizacional e competências necessárias; e
- o perfil do indivíduo seria a descrição da relação entre os padrões identificados nas dimensões investigadas (crenças, direção da ação, comportamento, competências).

Este estudo, calcado em ampla pesquisa abrangendo 16 unidades da federação e mais de quinze segmentos do mercado e da indústria nacional, permitiu à autora formular um conceito particular de perfil que entrelaça as noções de perfil individual, comportamental e profissional, ao qual denominou de Estilo de Mobilização.

Explica que o termo foi escolhido por fazer referência à contração das palavras *mobilizar* e *ação* e por reportar-se a um modo peculiar de ser, implicando na “idéia de agir intencionalmente, de acordo com aspectos intrínsecos e extrínsecos e com o contexto, de modo a mobilizar ações voltadas para determinado objetivo” (RICCO, 2004, p. 94).

O conceito final de perfil derivado daquele estudo é expressado por Ricco (2004, p. 94) como sendo a:

“(...) maneira peculiar, do profissional em ambiente organizacional, de agir intencionalmente, para alcançar determinado objetivo, resultante da interação de sua Orientação Motivacional, suas escolhas preferenciais de Competência de Liderança e do contexto onde ocorre a ação”.

Spector (2006) oferece uma abordagem que abrange os requisitos que serão exigidos e demandados dos indivíduos no contexto da organização. Para este autor o perfil de uma pessoa é um conjunto de atributos e características composto de conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características pessoais relevantes para o trabalho.

Pode-se afirmar, com base nos pontos de concordância encontrados nas definições antes citadas que, no contexto da área de seleção de pessoas, perfil é um conceito decorrente das relações estabelecidas entre diversos fatores e informações derivados de categorias de análise correlatas aos indivíduos, nos quais ingressam elementos, forças e influências de domínios completamente diferentes como crenças, competências, comportamentos, atributos, formação e experiências profissionais, resultando em padrões que podem ser utilizados para prever a aptidão e o desempenho do indivíduo no trabalho.

Conclui-se assim que o terceiro eixo da função de captação de pessoas centra-se no binômio perfil individual-profissiográfico, e que o sucesso da seleção se dá na direta medida em que são compreendidos e conciliados os fatores derivados dos demais eixos (objetivos e contexto). Como desfecho deste capítulo pode-se afirmar que caracterização de perfis profissionais contempla diferentes aspectos e variáveis. O quadro 9 sintetiza essas variáveis identificadas na literatura.

<b>Componentes do perfil</b>	<b>Detalhamento</b>
Conhecimentos	Técnicos Conceituais
Habilidades	Humanas Técnicas Comportamentais
Atitudes	Motivação Interesses Postura Crenças Valores
Outros aspectos e características	Personalidade Características físicas Experiência Estilos cognitivos Fatores contextuais

**Quadro 9.** Fatores e aspectos que integram o perfil profissional.

Não se pode ignorar, todavia, as constatações de Abreu et al (2004), segundo os quais o perfil do indivíduo é apenas uma adaptação das qualidades ideais definidas com base no contexto de trabalho, significando um perfil utópico de indivíduo, ou daquele mais adequado a ser moldado de acordo com as necessidades da organização. Estes mesmos autores mencionam os estudos de Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), que ao pesquisarem profissionais definidos como “talento” não obtiveram consenso sobre quais seriam as características objetivas do perfil e das competências do grupo pesquisado.

As conclusões oferecidas por esses autores, longe de desanimar ou desacreditar os estudos relativos a perfis, confirmam as afirmações efetuadas neste capítulo de que o perfil profissional ou profissiográfico consiste apenas num conjunto de informações, de requisitos e atributos que expressam o perfil ideal almejado pela organização, derivado dos objetivos e do contexto, o qual serve de parâmetro para orientação do processo de recrutamento e seleção de candidatos.

Confirmam também a importância de serem bem especificados os fatores que ingressam de modo preponderante na formação do perfil profissional e do perfil profissiográfico, pois é de se supor que quanto mais precisos e objetivos maior será a correspondência entre ambos.

Até aqui foi dada ênfase nos três eixos que influenciam o processo de captação de pessoas: objetivos organizacionais; contexto de atuação da empresa; e perfil profissiográfico. Serão abordados a seguir os conceitos, métodos e técnicas de recrutamento e seleção, que são os processos de gestão de pessoas que concretizam a função de captação de profissionais pessoas. Em seguida, será descrita a aplicação dos conceitos até aqui analisados para o procedimento de seleção por concurso público.

### **3.7. Recrutamento e Seleção de pessoas nas organizações (R&S)**

Assim como as demais funções de recursos humanos, esta área também apresenta considerável profusão terminológica. Diversos termos são utilizados como sinônimos de recrutamento e seleção, tais como captação e retenção de talentos, processos de admissão e contratação, processos de agregação, de aquisição de valores humanos ou de capital humano.

Spector (2006), refere-se ao recrutamento e seleção como uma função da organização, composta por quatro etapas que abrangem processos distintos de planejamento, recrutamento, seleção e a colocação no cargo.

Para Carvalho (2000) a captação de pessoas decorre dos processos de: a administração de cargos, a administração de salários, recrutamento e, ao final, a seleção propriamente dita.

Faz-se necessário então caracterizar cada etapa que integra a função de captação de pessoas, bem como a estabelecer a distinção conceitual entre recrutamento e seleção. Para tanto serão observadas as fases propostas por Spector (2006).

### **3.7.1. O Planejamento de recursos humanos**

Os pressupostos considerados na etapa referente a planejamento de recursos humanos determinam se o processo de captação proporcionará alinhamento estratégico ou se limitará no máximo ao enfoque tradicional nos requisitos do cargo (MARTINS, 2006).

Martins (2006), reportando-se a Dutra (1990), afirma que o enfoque meramente operacional, tático e endógeno enfraquece a função de recrutamento e seleção. Aponta como lacunas a serem supridas a necessidade de ser enfatizada não apenas a visão interna à organização, mas um olhar amplo que viabilize a escolha de indivíduos com aderência à estratégia organizacional.

Neste contexto, pode-se afirmar então à luz da presente revisão teórica, especialmente ao serem comparadas as constatações dos Quadros 5 e 7, que são aspectos críticos da etapa de planejamento do recrutamento e seleção:

- a observância dos procedimentos básicos e essenciais que são típicos das abordagens tradicionais, tais como instrumentos de análise e descrição de cargos e salários, análise do mercado de trabalho. Esses, todavia, não devem ser os únicos insumos do processo de R&S, mas devem subsidiar análises mais sofisticadas de variáveis de contexto;
- o planejamento não é ação isolada dos profissionais de RH, mas perpassa a totalidade dos atores presentes no ambiente organizacional e *stakeholders* relevantes para a organização;
- os insumos críticos para o êxito dos processos de R&S e para a composição do perfil profissiográfico ideal estão associadas aos eixos que são objeto do

presente estudo: objetivos, fatores contextuais e perfis profissiográficos e individuais; e

- quanto mais claras e objetivas as variáveis associadas a esses três eixos, mais específicas serão as decisões quanto aos métodos e técnicas a serem observados nas etapas seguintes de recrutamento e seleção.

### 3.7.2. Conceitos de recrutamento e a seleção de pessoas

Como afirma Carvalho (2000), recrutamento e seleção são etapas de um processo maior de gestão, que visa captar profissionais competentes, motivados e alinhados aos objetivos empresariais para atuar em uma dada organização. Porém, quando considerados isoladamente, o recrutamento e a seleção apresentam definições, processos e procedimentos distintos que podem assumir diferentes rumos de acordo com a etapa de planejamento anterior. O Quadro 10 sintetiza alguns exemplos de definições.

RECRUTAMENTO	SELEÇÃO
“...exploração e análise do mercado de trabalho, tendo em vista a escolha e a dotação de pessoas para a organização (...) é o processo organizacional que ‘convida’ pessoas (...) para participarem de um processo de seleção... tendo como finalidade atrair um número satisfatório e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de cargo/função” (MAZON; TREVIZAN, 1999, p. 4)	“...escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelaram mais qualificados profissionalmente na triagem inicial...para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão” (CARVALHO, 2000, p. 6)
“Processo que visa pesquisar, dentro e fora da empresa, candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis.” (CARVALHO, 2000, p. 6)	“Processo pelo qual escolhe-se os que têm as melhores aptidões ou capacidades em um grupo com características semelhantes.” (PEREIRA; PRIMI; COBERO, 2003, p.84)
“..forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas.” (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, citado por MARTINS, 2006, p. 7)	“Identificar, através de testes de aptidões, de personalidade e de entrevistas, informações que vão dizer se o candidato preenche os requisitos da vaga e se ele se enquadra na cultura da organização. Erradicar falhas que possam comprometer o processo da contratação como também detectar os valores do profissional que poderão ser transformados em competência essencial para a empresa.” (GONTIJO, 2005, p. 7)
“..conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização” (ARAÚJO, 2005, p. 1)	“..contratar pessoas com probabilidades de serem bem-sucedidas no trabalho” (SPECTOR, 2006, p. 206)
“...atrair profissionais bem capacitados (..) atrair um contingente suficiente de candidatos para abastecer adequadamente o processo de seleção que será realizado na sequência” (MOCSÁNYI; BASTOS, 2007, p. 58)	“..adequar características individuais e pessoais aos requisitos do trabalho.” (ROBBINS, 2002, citado por MOCSÁNYI; BASTOS, 2007, p. 60)

**Quadro 10.** Conceitos de recrutamento e seleção.

Constata-se a partir destas definições que os processos de recrutamento e o de seleção são diferenciados. O recrutamento é formado por um conjunto de atividades de visam atrair profissionais para a empresa, enquanto a seleção se refere ao conjunto de técnicas que permitem escolher dentre os profissionais recrutados os que apresentam perfil profissiográfico mais compatível com as necessidades da Empresa.

Esses dois processos, se manipulados isoladamente, possuem apenas função instrumental e não asseguram sozinhos qualquer alinhamento estratégico, resultado que somente pode ser obtido se existirem parâmetros seguros. Gontijo (2005), afirma que o grande desafio está na condução do processo, nos critérios e no uso de instrumentos adequados.

Diante das constatações dos capítulos anteriores pode-se afirmar que são insumos dos processos de recrutamento e seleção: as informações decorrentes das análises típicas de administração de pessoal, como descrições de cargos, planos de cargos e salários, quadros de lotação, etc, e as informações derivadas dos objetivos, fatores contextuais transituacionais e do perfil profissiográfico, que é composto por um conjunto de variáveis, como já apresentado anteriormente.

### 3.7.2.1. Tipos de recrutamento

De acordo com Marras (2003), o processo de recrutamento pode ser realizado basicamente de duas formas: recrutamento interno e externo à organização. A literatura aponta que ambos têm seus requisitos, suas vantagens e desvantagens, como apresentado no Quadro 11 a seguir:

<b>Tipos e meios de recrutamento</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>INTERNO</b>  Meios: políticas de promoção e ascensão, indicação de colegas ou chefes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração do RH com todas as áreas;</li> <li>• Intensa e contínua comunicação entre todas as áreas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo direto menor;</li> <li>• Prévio conhecimento do perfil e do desempenho do indivíduo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endogenia;</li> <li>• Insatisfação dos preteridos no processo;</li> <li>• Pressões políticas para promoção;</li> </ul>

**Quadro 11.** Recrutamento interno x externo. Baseado em Martins (2006); Mocsányi e Bastos (2005).

Cont. Quadro 1.

<p><b>INTERNO</b></p> <p>Recontratação, transferências internas (Spector, 2006, p. 204)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de regras mínimas para promoção;</li> <li>• Registro de testes de seleção inicial, de avaliação de desempenho, de treinamento, comportamento, etc;</li> <li>• Substituto para a vaga;</li> <li>• Comparação entre a descrição do cargo ocupado e do pretendido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva de horizonte profissional na carreira; Remete o processo de entrada na organização a níveis mais baixos;</li> <li>• Valorização dos quadros e do moral internos;</li> <li>• Processo mais rápido;</li> <li>• Maior índice de validade e segurança;</li> <li>• Maior motivação;</li> <li>• Capitalização do investimento anterior no funcionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de gestão consistente para a condução do processo;</li> <li>• Torna a gestão de RH introvertida;</li> <li>• Reforça a dinâmica de T&amp;D como única ferramenta de desenvolvimento organizacional;</li> <li>• Bloqueia a entrada de novas idéias;</li> <li>• Reforça a conservação de rotinas e métodos.</li> </ul>
<p><b>EXTERNO</b></p> <p>Meios: anúncios, recrutamento em escolas, referências pessoais, candidatos independentes, agências de emprego, agências de recolocação no mercado via web (Spector, 2006, p. 204)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do mercado;</li> <li>• Fontes e contatos;</li> <li>• Manter canal de comunicação com o mercado;</li> <li>• Critérios para seleção;</li> <li>• Ofertas atrativas face ao mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público interno age como canal de comunicação com o mercado;</li> <li>• Público interno apresenta realisticamente as condições de trabalho na sua rede relacionamento;</li> <li>• Captação de indivíduo treinado, ou seja, apto a produzir imediatamente;</li> <li>• Estímulo à exogenia;</li> <li>• Baixos custos de treinamento;</li> <li>• Aumenta ou renova o capital intelectual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca fluidez da comunicação entre áreas de RH e mercado;</li> <li>• Maior risco de inadaptação à cultura;</li> <li>• Possibilidades de resistências, conflitos e insatisfações, pois o indivíduo vem para tomar uma posição destinada aos quadros internos;</li> <li>• Concorrência pela mão-de-obra qualificada e escassa, gerando aumento nos salários.</li> </ul>

**Quadro 11.** Recrutamento interno x externo. Baseado em Martins (2006); Mocsányi e Bastos (2005).

Spector (2006, p. 204) menciona que as diversas fontes possíveis para obtenção de candidatos não captam necessariamente profissionais com a mesma qualidade, e que a eficiência do processo é maior quando são determinados previamente requisitos de competências e características de perfil, confirmando a importância dos eixos ora em estudo.

### 3.7.3. O processo de seleção de pessoas

A etapa de seleção de pessoas tem dois objetivos básicos. Um imediato, que é de escolher dentre um grupo de candidatos com melhores aptidões para determinada posição, e um objetivo mediato, que é o de prever da melhor forma possível o comportamento futuro em relação ao cargo que irá ocupar (PEREIRA; PRIMI; COBERO, 2003).

Para cumprir esses objetivos, são utilizados instrumentos, métodos e técnicas específicos para verificar a aderência do perfil individual ao perfil profissiográfico. O Quadro 12 mostra a diversidade de técnicas que podem ser usadas.

<b>Autores</b>	<b>Métodos e técnicas</b>
Spector (2006)	Centros de avaliação, testes psicológicos, inventários biográficos, amostras de trabalho, entrevistas.
Carvalho (2000)	Análise de ficha profissiográfica, testes de inteligência e aptidão, de personalidade, testes práticos, grafologia, entrevista, análise de currículo.
Mocsányi e Bastos (2005)	Análise e descrição de cargo, análise das competências exigidas ou análise de função, entrevistas, provas situacionais, testes psicológicos.

**Quadro 12.** Métodos e técnicas de seleção de pessoas.

Terra (2007), ressalta a importância de serem desenhados processos de seleção adequados para cada demanda, conforme os papéis, habilidades, contexto de trabalho e outros fatores. Visando analisar qual seria o melhor processo de seleção para empresas que objetivam a construção do capital intelectual e fortalecer os seus processos criativos e de inovação, este autor, após confrontar quatro abordagens de testes específicos para avaliar qualidades criativas intrínsecas, conclui afirmando que a questão principal para as empresas está não na seleção, mas nos critérios de contratação e promoção, e na especificação de perfis que não se pautem apenas pelo passado.

Isto se coaduna com a perspectiva deste estudo. Os testes poderão ser melhor especificados quanto mais claramente forem identificadas as variáveis relativas aos objetivos, contexto e perfil.

#### **3.7.4. A alocação de pessoas**

A colocação do indivíduo no cargo ainda não encontra espaço relevante na literatura. Mas o que seria apenas um ato formal de início efetivo das atividades tende a se tornar uma etapa mais complexa. As transformações no trabalho apontadas por Bastos (2006) estão acarretando o fim do posto do fixo trabalho e emergência de papéis e espaços ocupacionais mais amplos. Trabalho em ambientes virtuais, em rede, em equipes, empresas e espaços virtuais, *home-work*, exigirão critérios e regras específicas para seleção e alocação.

No serviço público a etapa da alocação ganha vulto. Visto que o recrutamento e a seleção são englobados no concurso, a tarefa de alocar ou lotar o candidato torna-se relevante como oportunidade de associar efetivamente o perfil profissional ao papel ocupacional ou posto de trabalho. A alocação pode concretizar o papel de mediação e ajuste entre o perfil individual e os componentes da esfera da missão (NOGUEIRA; SANTANA; 2000).

### 3.8. Fatores contextuais no serviço público

O poder público não está imune às transformações e variações do contexto em que se insere. Ao lado dessas forças de ordem global, que induzem a transformação do Estado, detecta-se o agravamento das questões sociais já existentes e o surgimento de novas modalidades de demandas sociais que reclamam do poder público políticas e serviços efetivos e de qualidade e, ao mesmo tempo, pressionam pela redução do aparato e do custo do Estado (RAICHELIS, 2006).

Todos estes aspectos guardam direta correlação com o perfil da força de trabalho da máquina pública. A profissionalização do funcionalismo passa a ser condição crítica para que o Estado possa cumprir seus novos e mutantes papéis, pois, como afirma Nunberg (1998, p. 34) “o recrutamento e a lotação inicial de servidores públicos são fatores determinantes da permanente qualidade do serviço público”.

A literatura técnica referente à área de gestão pública apresenta com detalhes os desdobramentos e impactos decorrentes das grandes transformações iniciadas a partir da década de 90 do século passado. A partir deste referencial teórico foi possível identificar diversos fatores e influências contextuais sobre o setor público, que são apresentadas no Quadro 13 a seguir.

Fonte	Fatores contextuais	Reflexos no Estado / setor público
Contexto global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças na conjuntura internacional;</li> <li>• Delineamento de nova ordem institucional;</li> <li>• Novos padrões de administração;</li> <li>• Desmonte do Estado autárquico (PEIXOTO, 1994).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração no papel do Estado;</li> <li>• Privatizações;</li> <li>• Novos padrões de administração global e regional;</li> <li>• Redução das atribuições dos governos nacionais;</li> <li>• Reformulação instituições econômicas sociais e políticas (PEIXOTO, 1994).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração mundial dos mercados e meios produtivos;</li> <li>• Alteração nos papéis do Estado de executor para regulador e transferidor de recursos (PEREIRA, 1996).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel regulador e facilitador da atuação privada;</li> <li>• Função de capacitar e favorecer a competição externa;</li> <li>• Aumentar a governança do Estado;</li> <li>• Novo enfoque para a gestão pública;</li> <li>• Alteração nos regimes jurídicos contratuais;</li> <li>• Profissionalização de carreiras;</li> <li>• Necessidade de especialistas e gestores;</li> <li>• Inadequação dos modelos de seleção e alocação por clientelismo e heterogeneidade (PEREIRA, 1996).</li> </ul>

**Quadro 13.** Perspectivas de análise de contexto. Identificação de fatores contextuais no setor público.

Cont. Quadro 13.

Origem	Fatores contextuais	Reflexos no setor público
Contexto nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformações globais e pressões econômicas (PEREIRA, 1996);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposição externa de equilíbrio fiscal;</li> <li>• Descentralização de serviços não exclusivos para sociedade;</li> <li>• Necessidade de aumentar a governança do Estado;</li> <li>• Necessidade de administração pública gerencial;</li> <li>• Necessidade de administrar com eficiência;</li> <li>• Fazer a passagem para Adm. Pública eficiente, controlada por resultados, voltada para o atendimento ao cliente-cidadão;</li> <li>• Foco em atividades exclusivas e estratégicas do Estado;</li> <li>• Descentralização de serviços não exclusivos ou competitivos;</li> <li>• Emergência de contratos de gestão;</li> <li>• Alteração de valores burocráticos para gerenciais nos setores médio e baixo do funcionalismo;</li> <li>• Necessidade de especialistas e gestores;</li> <li>• Inadequação dos modelos de seleção e alocação por clientelismo e heterogeneidade;</li> <li>• Necessidade de processos seletivos mais flexíveis;</li> <li>• Alargar a amplitude das carreiras</li> <li>• (PEREIRA, 1996)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressões sociais por eficiência e <i>accountability</i> (MELO, 1996).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de assegurar padrões de cooperação e racionalidade coletiva;</li> <li>• Profissionalização e redesenho da estrutura de incentivos (MELO, 1996)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação de grupos marginalizados;</li> <li>• Cidadania não circunscrita a elites;</li> <li>• Avanço da sociedade (BURSZTYN, 1998);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas demandas sociais;</li> <li>• Maior expectativa e cobrança de ações efetivas por maior eficiência e produtividade;</li> <li>• Necessidade de recrutamento não por fidelidade política (BURSZTYN, 1998);</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformações no papel do Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de modernização e eficiência do aparelho do Estado;</li> <li>• Necessidade de captar e formar profissional generalista, capaz de visão abrangente, de perspectiva sistêmica integrada, visão prospectiva, e capaz de atuar de forma matricial;</li> <li>• Construir perfis de analista político (<i>policy analyst</i>) e especialistas em áreas públicas capazes de dialogar, demandar e intermediar entre diferentes competências (SANTOS, et al, 1994).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformações no papel do Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar a Administração Pública mais responsiva aos cidadãos;</li> <li>• Desenvolver um serviço público politicamente imparcial, profissional e baseado no mérito;</li> <li>• Desenvolver meios de promoção que confirmem maior peso à eficiência (RSP n. 57, 2006).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformações nos papéis do Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de organizar carreiras estratégicas e recrutar profissionais com perfis diferenciados;</li> <li>• Ajuste do perfil que se deseja recrutar aos objetivos aferidos;</li> <li>• Realização de concurso adequado ao perfil;</li> <li>• Desenvolvimento de modelo híbrido de seleção (SANTOS, 1995).</li> </ul>

Quadro 13. Perspectivas de análise de contexto. Identificação de fatores contextuais no setor público

Cont. Quadro 13.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo conceito de Estado;</li> <li>• Estabilização econômica;</li> <li>• Resgate da dívida social (SANTOS; BRITO; 1995)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquina pública moderna, estável, competente, preparada para inovações organizacionais, habilitada a formular e executar políticas sociais customizadas;</li> <li>• Necessidade de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redefinir papéis dos funcionários públicos;</li> <li>○ Definir de estratégia de profissionalização;</li> <li>○ Definir novos perfis em termos de operadores de rotina com competências de identificar e resolver problemas, rearranjar e reformular, gerar produtos, identificar oportunidades para aplicação de produtos e juntar solucionadores e identificadores de problemas;</li> </ul> </li> </ul> <p>Definir perfis de analistas simbólicos, com competências de gerentes de idéias e soluções, intermediador entre competências, coordenar soluções (SANTOS; BRITO; 1995).</p>
<b>Origem</b>	<b>Fatores contextuais</b>	<b>Reflexos no setor público / GRH</b>
Contexto local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente absorção de serviços e funções e recursos descentralizados do governo central (MELO, 1996).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidade institucional das burocracias locais em proverem adequadamente bens e serviços descentralizados do Estado;</li> <li>• Burocracias locais mal qualificadas;</li> <li>• Ausência de memória técnica em políticas públicas;</li> <li>• Porosidade do governo local em relação a elites locais, acarretando maior clientelismo;</li> <li>• Necessidade de profissionalização;</li> <li>• Necessidade de redefinição de competências de atuação;</li> <li>• Necessidade de qualificação das burocracias;</li> <li>• Necessidade de formação de <i>expertises</i> (MELO, 1996).</li> </ul>

**Quadro 13.** Perspectivas de análise de contexto. Identificação de fatores contextuais no setor público.

Em síntese, pode-se afirmar com base neste referencial teórico que as forças contextuais repercutem, dentre outras formas, mediante demandas por profissionais com competências elaboradas e perfis diferenciados, com reflexos em cargos e critérios de acessos, trazendo também competências emergentes e exigindo o desenho de novos espaços ocupacionais e, por consequência, impondo a necessidade de serem redefinidas as estruturas e sistemas de recursos humanos.

### 3.9. Fatores contextuais e carreiras funcionais no serviço público

Estas grandes transformações têm importantes reflexos também no desenho de carreiras no serviço público. O impacto das variáveis contextuais na função de captação de pessoas pode exigir da organização, antes mesmo de se pensar na modelagem do processo seletivo, que sejam tomadas decisões quanto à adequação das carreiras existentes diante dos novos cenários e quanto ao enfoque geral do perfil a ser recrutado.

A literatura da área de gestão pública aponta esforços no sentido de especificar linhas gerais orientadoras de carreiras e perfis para este novo tempo. Estudos comparativos dos

perfis desenvolvidos em escolas de governo e organizações públicas americanas e européias apontam cinco tipos de perfis, detalhados no Quadro 14:

Tipo	Enfoque do perfil
Generalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado “ao ambiente político-administrativo instável, típico da nossa realidade e das sociedades em transição democrática”;</li> <li>• Atua em áreas diversificadas, de forma matricial, com mobilidade institucional e deve estar apto para enfrentar os desafios do setor público;</li> <li>• Deve apresentar capacidade de analisar e decidir, e de buscar resultados;</li> <li>• Capaz de assimilar criticamente e se adaptar às mudanças, auxiliar e promover inovações organizacionais e técnicas de gestão eficazes e eficientes, tendo sempre em vista a promoção dos direitos do cidadão e o compromisso com o alcance de resultados na administração pública (FERRAREZI; ZIMBRÃO, 2005, p. 4).</li> </ul>
Especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólida formação teórica e forte capacidade de abstração, aliados a grande familiaridade com a máquina e seu funcionamento prático (SANTOS; BRITO, 1995).</li> </ul>
Híbrido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfis híbridos para Analistas de Finanças e Controle (auditores e fiscais) significam competências de identificação e solução de problemas, ampla visão de mundo, de planejamento e implementação de políticas, familiaridade com a máquina pública, forte capacitação teórica (SANTOS; BRITO, 1995).</li> </ul>
Analista simbólico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem a habilidade de identificar e resolver problemas, reunir, reorganizar e reformular as coisas, gerando determinado produto simbólico; de identificar oportunidades para aplicação do produto, gerando soluções, e de juntar os solucionadores de problemas, sendo capaz de vender este arranjo aos clientes.</li> <li>• São gerentes de idéias que identificam problemas e promovem soluções por meio de manipulação de símbolos (dados, palavras, representações) (SANTOS; BRITO, 1995).</li> </ul>
Analista político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissional que fornece informações e assessora tomadores de decisão na escolha de alternativas; serve de intermediador entre diversas competências; capaz de dialogar, buscar informações em várias áreas e interpretá-las, de intermediar soluções e coordenar a solução selecionada (REICH, 1991; <i>apud</i> SANTOS; BRITO, 1995).</li> </ul>
Produtores de rotina ou trabalhadores de processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo largo multifuncional a aglutinação de atividades (atribuições) de mesma natureza de trabalho;</li> <li>• Agrega múltiplas atribuições, mas uma mesma natureza de trabalho, nos casos de cargos mais operacionais, e de uma mesma área de concentração, nos casos de cargos mais estratégicos (MARCONI, 2004, p.8).</li> </ul>

**Quadro 14.** Padrões de perfis profissiográficos para setor público.

Kilimnik; Castilho; e Sant’Anna (2006, p. 277), afirmam que mesmo em carreiras tradicionais como as do serviço público, as influências do ambiente caracterizado pela instabilidade e constante mudança têm trazido “transições internas perturbadoras”, conduzindo à percepção da necessidade de profissionais ao mesmo tempo “generalistas e especialistas” capazes de “desenvolver múltiplas competências”.

Pode-se afirmar portanto que os fatores contextuais impõem às organizações que tomem decisões anteriores aos processos seletivos quanto ao padrão ou tipo genérico de perfil a ser adotado em cada concurso.

O caminho até aqui percorrido visou atender aos quatro primeiros objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa, de efetuar revisão teórica sobre gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao recrutamento e seleção, identificar com base neste referencial a relação entre fatores contextuais e processos de captação de pessoas, e, por fim, de identificar fatores transituacionais relativos ao contexto do setor público, aspecto este evidenciado na relevância estratégica das variáveis de contexto para fins da definição de objetivos e perfis profissiográficos.

A próxima etapa cuidará da pesquisa qualitativa e quantitativa realizada em uma organização de auditoria e controle externo dos gastos públicos do governo local.

#### **4. MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo descreve as etapas cumpridas na condução da pesquisa e apresenta os caminhos que foram percorridos na busca dos objetivos geral e específicos do estudo. Compreende: tipo de pesquisa; caracterização da organização estudada; amostra; instrumentos de pesquisa; e procedimentos de coleta de dados.

##### **4.1. Tipo de Pesquisa**

Com base no referencial teórico é possível afirmar que a correta identificação dos principais fatores contextuais transituacionais que afetam os processos seletivos pode conferir maior objetividade e eficácia a esses procedimentos.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa foi necessário combinar procedimentos quantitativos e qualitativos. Em função das orientações da revisão teórica e os objetivos da presente pesquisa foi realizada análise documental para identificação de fatores e variáveis contextuais no ambiente da própria organização e a aplicação de questionários individuais para validação das principais categorias de análise desses fatores.

Do ponto de vista da sua natureza, o presente estudo detém algumas características de pesquisa aplicada, pois visa investigar e produzir informações sobre as influências contextuais que afetam os processos de recrutamento e seleção no serviço público, objetivando com isto conhecer este fenômeno e subsidiar o aprimoramento dos procedimentos práticos que lhe são correlatos.

## **4.2. Caracterização da organização**

Os Tribunais de Contas são órgãos típicos do modelo de organização política ocidental. No Brasil, têm previsão na Constituição Federal e gozam de autonomia administrativa. Sua missão é fiscalizar e auditar a execução orçamentária pública.

Dada a função moderadora que podem exercer, alguns teóricos enquadram os Tribunais de Contas como um “quarto poder”, numa espécie de proposta de evolução do modelo de repartição do poder concebido por Montesquieu (MORAIS, 1982).

Em comparação com os demais órgãos públicos a estrutura administrativa da organização estudada é bastante simplificada. Seus processos de trabalho são intensivos em conhecimento e são elevadas as exigências para ingresso. O corpo técnico é qualificado e de elevada escolaridade. O sistema remuneratório encontra-se estabilizado em patamares competitivos.

O modelo de estruturação orgânica é de departamentalização funcional. Os cargos de direção da área-fim e dos postos-chave, bem como os de assessoramento, guardam simetria com organizações congêneres. Encontra-se em fase de transição do modelo tradicional de administração de pessoal para um modelo de gestão de pessoas orientado para resultados. As políticas de gestão de pessoas encontram-se em processo de implantação. Possui sistemas de vencimentos e de benefícios bastante atraentes, porém não atrelados a critérios de desempenho.

Por imposição legal, a captação de pessoas é realizada por concurso público. O processo seletivo é precedido de estudos internos e cada passo exige formal autorização da cúpula, resultando em considerável nível de documentação referente aos procedimentos adotados.

## **4.3. Amostra**

Participaram da pesquisa Analistas de Finanças e Controle Externo que atuam na fiscalização das contas públicas do governo local. Foram escolhidos três segmentos: analistas nomeados no último processo seletivo realizado pela organização, cujas admissões ocorreram nos anos de 2004, 2005 e 2006, diretores de divisões de auditoria, também ocupantes de cargo

de analista, e especialistas em controle externo, todos pertencentes ao quadro funcional permanente da organização.

O primeiro segmento decorre de um mesmo concurso para o cargo de Analista de Finanças e Controle Externo, realizado em 2003/2004, para o qual inscreveram-se 3.217 candidatos, provenientes de 24 estados do país, sendo nomeados, após aprovação em duas etapas eliminatórias, 50 candidatos em 3 turmas seqüenciadas nos anos de 2004, 2005 e 2006.

Estes três segmentos foram escolhidos pelo fato de atuarem em pontos chave da organização, por suas atribuições estarem diretamente relacionadas à concretização da missão da instituição e pelos conhecimentos em controle externo.

#### **4.4. Instrumentos de Pesquisa**

Para realização do presente estudo, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa: um formulário para identificação e tabulação de fatores contextuais na organização e o questionário de pesquisa denominado *Fatores Contextuais: Identificação de Categorias de Análise*.

O primeiro instrumento consistiu em uma adaptação do Quadro 8, mencionado na Seção 3.5., e foi utilizado para tabulação dos fatores contextuais identificados na pesquisa documental.

Quanto ao formulário de pesquisa, fez-se necessário construir um formulário específico para coletar a percepção dos participantes sobre a pertinência e impacto dos fatores transituacionais no contexto da organização. Foram seguidos os seguintes passos para construção desse instrumento:

- a) com base no referencial teórico e da base documental da organização foram identificados diversos exemplos de fatores contextuais transituacionais (quadros 8, 13 e 15);
- b) foi então elaborada uma lista conjugada de fatores transituacionais e descrição de seu provável impacto no contexto das organizações públicas, o qual serviu de base para a elaboração de um formulário para pesquisa da opinião dos entrevistados quanto à pertinência da relação entre os fatores escolhidos e o grau do respectivo impacto nas atividades de fiscalização e controle externo;

- c) para fins de validação semântica do instrumento foram ouvidos preliminarmente 3 profissionais da área de recursos humanos e 2 especialistas em controle externo, sendo 1 com formação em nível de especialização, 3 em nível de mestrado e 1 de doutorado;
- d) foram efetuados ajustes terminológicos nas instruções para tornar os textos mais simples para os respondentes e na escala de concordância, que foi reduzida de 5 para 4 níveis; e) o questionário final foi composto por 59 assertivas que tratavam de variáveis contextuais transituacionais avaliadas por uma escala de concordância de 4 pontos (detalhe).

## **5. Procedimentos de coleta e análise dos dados**

A pesquisa de campo foi iniciada pela análise documental. Foram analisados textos e documentos relativos ao planejamento estratégico da organização referente ao período de 1999 a 2008 (Planest 1999-2003; 2004-2007; 2008-2011), relatório de diagnóstico organizacional da área de controle externo realizado por comissão interna de especialistas, e a base documental do concurso público realizado em 2004 para o cargo de Analista de Finanças e Controle Externo.

Os dados decorrentes da análise documental foram tabulados em formulário semelhante ao Quadro 8 utilizado na presente monografia, sendo em seguida submetidos a análise semântica para identificação de fatores contextuais transituacionais compatíveis com a revisão teórica.

O questionário foi enviado por meio da rede interna de computadores da organização. Para facilitar a coleta e posterior tabulação eletrônica dos dados, foram aplicados formulários para preenchimento no próprio computador. A quantidade de participantes assegurou 35 respondentes para cada uma das assertivas;

Para facilitar a compreensão, uma vez que o questionário não foi aplicado por meio de contato direto, foi elaborada uma introdução explicativa prévia às opções de preenchimento. Ao término no período de coleta os resultados dos questionários foram cadastrados em planilha Excel e submetidos a análise descritiva de medidas de tendência central (média aritmética) e de dispersão (desvio-padrão) dos componentes.

### 5.1. Resultados da Análise de Dados Qualitativos – Análise Documental

As informações obtidas a partir da base disponibilizada pela organização foram tabuladas em um formulário semelhante ao Quadro nº 15, e permitiram compor a seguinte relação de fatores contextuais:

Origem	Fatores contextuais identificados na base documental da organização
Contexto global	Novo dinamismo de integração e de interdependência da cena internacional (PLANEST, p. 15).
	Impacto de tecnologias de informação e comunicação (PLANEST, p. 16);
	Questões ambientais (PLANEST, p. 17).
Contexto nacional	Retomada do crescimento econômico (PLANEST, p. 17); Reformas constitucionais (PLANEST, p. 16); Reforma e modernização do Estado, com ênfase nos aspectos voltados para desburocratização, descentralização, transparência, controle e avaliação de resultados, ética, profissionalismo, competitividade e foco no cidadão-cliente (PLANEST, p. 17).
Contexto local	Frequentes concursos para carreiras com perfis equivalentes e mais atrativas; Precária atuação do Sistema de Controle Interno do Governo; Localização; Pressão das cidades do entorno sobre os serviços públicos locais.
Sociedade	Elevação da participação da sociedade no controle dos serviços públicos; Ampliação da demanda social por transparência, racionalização, economicidade e moralidade nos investimentos e nas ações governamentais e por efetividade do controle público para realização da justiça social.
Organização	Ambiente de trabalho; Inexistência de carreiras e políticas de desenvolvimento; Alteração ou ampliação de competências e papéis; Existência de planejamento estratégico; Bom relacionamento no ambiente de trabalho, constituindo fator higiênico positivo para aplicação de programas motivacionais que resultem em aumento de produtividade; A carreira técnica não apresenta possibilidades de crescimento; Foco na migração para a carreira gerencial; Opinião pública & imprensa.

**Quadro 15.** Fatores transituacionais referentes à organização estudada.

Estes fatores foram comparados com os demais resultados constantes dos Quadros nº 8 e 13 e, mediante análise de conteúdo, apresentaram elevada correspondência com os fatores identificados na revisão teórica, motivo pelo qual foram incorporados ao instrumento de pesquisa aplicado aos indivíduos selecionados da carreira de controle externo da organização.

### 5.2. Resultados da Análise de Dados Quantitativos

Apresenta-se a seguir a tabulação dos dados quantitativos gerais obtidos na pesquisa, referentes aos dados demográficos, ao número de participantes na pesquisa e à tabulação da

freqüência das respostas atribuídas pelos respondentes quanto à concordância e ao impacto face aos fatores contextuais relacionados no instrumento de pesquisa proposto no apêndice A

### 5.2.1. Dados referentes ao perfil dos respondentes

O total de respondentes representa 15,83% do universo de analistas em exercício na organização. As características dos participantes da pesquisa em função dessas variáveis estão apresentadas na Tabela 1 vista a seguir.

Variável	Categoria	Freqüência	Percentual
Idade*	Até 30 anos	2	5,35%
	Entre 31 e 40 anos	13	34,2%
	Entre 41 e 50 anos	18	47,4%
	Entre 51 e 60 anos	4	10,5%
	Acima de 60	1	2,6%
Sexo	Masculino	33	86,8%
	Feminino	5	13,2%
Função	Diretor	7	18,4%
	Analista	19	50,0%
	Agente Político	1	2,6%
	Outros dirigentes	11	28,9%
Tempo no cargo	Menos de 10 anos	18	47,3%
	Acima de 10 anos	20	52,7%
Escolaridade	Graduação	13	34,2
	Especialização	18	47,4%
	Mestrado	6	15,8%
	Doutorado	1	2,6%

**Tabela 1.** Características dos Respondentes

\* O valor mínimo obtido para a variável idade foi 30 e o máximo 56.

Fonte: Dados da pesquisa

### 5.2.2. Resultados gerais quanto aos fatores contextuais

São apresentados a seguir os resultados gerais decorrentes da aplicação de formulário destinado a identificar os fatores contextuais pertinentes à organização.

O número de participantes assegurou 38 respondentes por fator contextual submetido à análise.

A Tabela 2 abaixo mostra as respostas dadas a cada um dos 24 fatores que compõem as categorias *global* e *nacional* do instrumento *Fatores Contextuais: Identificação de Categorias de Análise*, organizadas da maior para a menor média atribuída pelos respondentes.

Cod.	Fatores contextuais globais			IMPACTO	
		Média	Desvio	Direto	Indireto
CG9	Necessidade de assegurar a regularidade e o equilíbrio das contas públicas.	3,68	0,53	78,4%	21,6%
CG8	Exigência de maior agilidade e presteza na condução da Administração Pública.	3,55	0,55	73,0%	27,0%
CG11	Intensificação da informatização e uso da tecnologia da informação por parte das organizações públicas.	3,50	0,65	73,0%	27,0%
CG12	Crescente dependência de redes de informações e sistemas integrados.	3,47	0,69	73,0%	27,0%
CG13	Crescente necessidade de competências em novas tecnologias.	3,39	0,75	75,7%	24,3%
CG1	Alterações nos papéis do Estado, com emergência de padrões empreendedores de administração.	3,32	0,62	67,6%	32,4%
CG6	Necessidade de aumentar a governança do Estado.	3,21	0,70	62,2%	37,8%
CG10	Necessidade de promover a confiabilidade dos negócios do Estado de modo a induzir a credibilidade nacional.	3,16	0,86	38,9%	61,1%
CG2	Reformulação das instituições econômicas sociais e políticas.	3,08	0,67	51,4%	48,6%
CG3	Emergência do papel estatal de regulador e facilitador da atuação privada.	3,03	0,79	51,4%	48,6%
CG14	Intensificação das pressões sobre os governos, empresas e pessoas por maior controle ecológico.	2,89	0,92	33,3%	66,7%
CG7	Emergência de enfoque empresarial na gestão pública.	2,84	0,86	48,6%	51,4%
CG5	Valorização da função desenvolvimentista do Estado.	2,76	0,79	32,4%	67,6%
CG15	Novo dinamismo de integração e de interdependência frente ao cenário internacional.	2,26	0,86	6,5%	93,5%
CG4	Emergência da função estatal de capacitar e favorecer a competição externa.	2,21	0,81	14,7%	85,3%
Cod.	Fatores contextuais nacionais			IMPACTO	
		Média	Desvio	Direto	Indireto
CN2	Emergência de contratos de gestão e novas formas de relacionamento e execução de serviços, programas e políticas públicas.	3,47	0,60	80,6%	19,4%
CN5	Necessidade de migrar de uma gestão e operacionalização burocrática para um modelo de gerência e atuação orientada para resultados.	3,45	0,65	78,4%	21,6%
CN3	Maior expectativa e cobrança de ações efetivas por parte da sociedade.	3,42	0,79	54,1%	45,9%
CN1	Demanda por uma Administração Pública eficiente e orientada para o atendimento ao cliente-cidadão.	3,37	0,67	70,3%	29,7%
CN6	Máquina pública estável, competente, preparada para inovações organizacionais, habilitada a formular e executar políticas sociais customizadas.	3,37	0,67	66,7%	33,3%
CN4	Necessidade de tornar a Administração Pública mais responsiva aos cidadãos.	3,27	0,73	54,1%	45,9%
CN7	Pressões sociais por medidas que privilegiem a saúde, educação, qualidade de vida, distribuição de renda, segurança, combate à pobreza e ao desemprego.	3,13	0,84	32,4%	67,6%
CN8	Retomada do crescimento econômico.	2,62	0,89	27,3%	72,7%
CN9	Desmonte do Estado autárquico.	2,57	0,80	35,3%	64,7%

**Tabela 2** - Média das respostas. Impacto dos fatores contextuais de origem global e nacional.

Escala de 4 pontos, onde: 1 = não concordo; 2 = concordo pouco; 3 = concordo muito; 4 = concordo totalmente

A Tabela 3 abaixo mostra a média das respostas a cada um dos 15 fatores que compõem as categorias *regional* e *sociedade* do instrumento *Fatores Contextuais: Identificação de Categorias de Análise*.

Cod.	Fatores do contexto regional	IMPACTO			
		Média	Desvio	Direto	Indireto
CR1	Burocracias governamentais mal qualificadas	3,47	0,69	86,5%	13,5%
CR2	Perda de talentos para carreiras mais atraentes.	3,50	0,69	91,9%	8,1%
CR6	Necessidade de atuação de controle preventivo e orientador na busca de melhores resultados por parte do Executivo local.	3,50	0,69	83,8%	16,2%
CR7	Padrão de atuação do Sistema de Controle Interno do Governo.	3,47	0,73	83,3%	16,7%
CR3	Evasão do capital intelectual, com aumento da rotatividade.	3,45	0,72	86,5%	13,5%
CR5	Proximidade dos órgãos e entidades jurisdicionados favorecendo as fiscalizações in loco e o intercâmbio.	3,37	0,71	81,1%	18,9%
CR8	Pressão das cidades do entorno sobre os serviços públicos locais.	2,74	0,79	32,4%	67,6%
CR4	Proximidade do Congresso Nacional e de organismos internacionais, contribuindo para o Tribunal assumir posição de liderança junto aos Tribunais Estaduais no debate de transformações no Controle Externo.	2,68	1,07	50,0%	50,0%
Cod.	Fatores referentes à sociedade	IMPACTO			
		Média	Desvio	Direto	Indireto
CS2	Elevação da participação da sociedade no controle dos serviços públicos.	3,34	0,71	48,6%	51,4%
CS3	Ampliação da demanda social por transparência, racionalização, economicidade e moralidade nos investimentos e nas ações governamentais e por efetividade do controle público para realização da justiça social.	3,34	0,71	48,6%	51,4%
CS8	Exigências de qualidade nos serviços prestados.	3,16	0,75	45,9%	54,1%
CS1	Expectativas da sociedade por respostas focadas no controle social, accountability e orientação por resultados	3,13	0,88	43,2%	56,8%
CS7	Conscientização de direitos.	2,89	0,76	35,1%	64,9%
CS4	Necessidades e expectativas por novos serviços.	2,71	0,77	29,4%	70,6%
CS5	Interesses sociais.	2,66	0,75	25,0%	75,0%
CS6	Valores, crenças, preconceitos da sociedade local.	2,24	0,82	16,1%	83,9%

**Tabela 3** - Média das respostas. Impacto dos fatores: regionais e sociedade.

Escala de 4 pontos, onde: 1 = não concordo; 2 = concordo pouco; 3 = concordo muito; 4 = concordo totalmente

A análise das respostas do conjunto da amostra revela que, de um modo geral, foram altas as médias das respostas quanto à concordância a respeito do impacto das variáveis contextuais na organização, bem como foram elevados os respectivos índices de dispersão, demonstrando que as percepções são heterogêneas. O segmento composto pelos dirigentes e especialistas apresentou maior convergência em suas respostas e maior aderência face às

constatações extraídas da literatura. O segmento dos analistas apresentou maior dispersão em suas respostas e certa discrepância em relação ao segmento anterior.

A Tabela 4 abaixo mostra a média das respostas a cada um dos 15 fatores que compõem as categorias *organização/indivíduos* do instrumento *Fatores Contextuais: Identificação de Categorias de Análise*.

Cod.	Fatores referentes ao contexto da organização e dos indivíduos	IMPACTO			
		Média	Desvio	Direto	Indireto
CO3	Benefícios e salários.	3,74	0,50	83,8%	16,2%
CO4	Perspectivas de crescimento profissional.	3,68	0,70	88,9%	11,1%
CO2	Condições de trabalho.	3,66	0,48	91,9%	8,1%
CO8	Ambiente de trabalho.	3,66	0,53	91,9%	8,1%
CO5	Suporte organizacional para o desempenho.	3,63	0,63	89,2%	10,8%
CO1	Políticas de recursos humanos.	3,58	0,68	89,2%	10,8%
CO10	Existência de planejamento estratégico.	3,45	0,72	70,3%	29,7%
CI4	Interesse pelo serviço em função do conteúdo do trabalho e do reconhecimento.	3,37	0,75	78,4%	21,6%
CO9	Alteração ou ampliação de competências e papéis.	3,34	0,63	81,1%	18,9%
CO6	Desafios do trabalho.	3,32	0,74	64,9%	35,1%
CO7	Imagem da organização.	3,32	0,74	51,4%	48,6%
CI5	Postura frente aos desafios e oportunidades do trabalho.	3,32	0,70	70,3%	29,7%
CI3	Atendimento de expectativas pessoais & profissionais dos servidores.	3,26	0,72	75,7%	24,3%
CI2	Compatibilização de interesses, necessidades e expectativas entre servidores e organização.	3,21	0,70	62,2%	37,8%
CO11	Relação organização & opinião pública & imprensa.	2,92	0,85	27,0%	73,0%

**Tabela 4** - Média das respostas. Impacto dos fatores: organização e indivíduos.

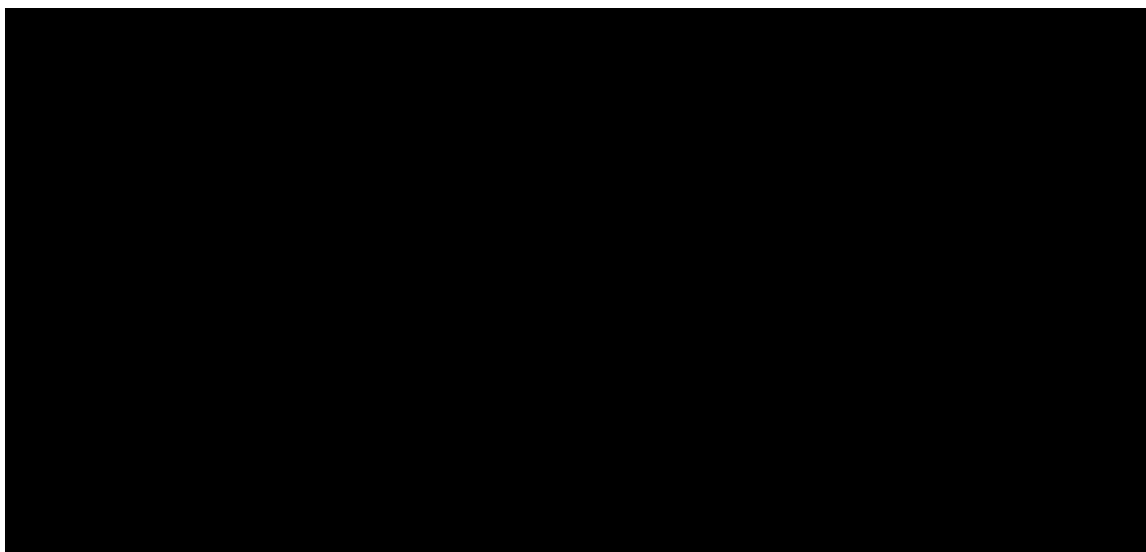
Escala de 4 pontos, onde: 1 = não concordo; 2 = concordo pouco; 3 = concordo muito; 4 = concordo totalmente

### 5.3. Análise das categorias

Para fins das análises individualizadas das categorias foi adotado como critério geral a ordenação dos fatores contextuais pelo desvio-padrão. Objetivou-se com isto privilegiar as respostas com maior índice de consenso de modo a retratar com maior fidedignidade as percepções dos profissionais que participaram da pesquisa.

#### 5.3.1 Análise dos fatores do contexto global

Dentre as seis categorias de influências contextuais o conjunto de *variáveis de origem global* foi o fator que recebeu maior número de avaliações discordantes, resultando na eliminação de 64% dos fatores constantes do formulário de pesquisa. Esse resultado chama a atenção por guardar correspondência com as afirmações de Bastos (2006, p. 26) sobre filtros contextuais. Como se trata de um segmento que atua na auditoria das contas e políticas públicas apenas no plano local, este resultado se apresenta coerente com as afirmações daquele autor de que “as tendências e influências originárias das forças ambientais são afetadas por contextos nacionais (centro e periferia)” e chegam às organizações e aos indivíduos “mediante grandes filtros, os quais diferenciam o modo como as alterações são sentidas no contexto específico de trabalho”.



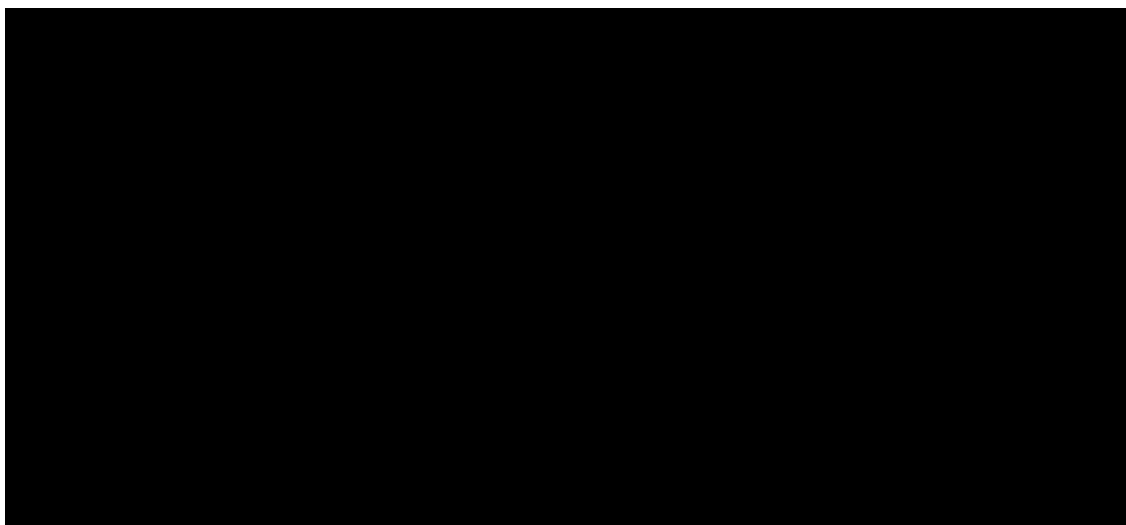
**Tabela 5.** Resultados. Fatores de origem do contexto global.

Observa-se na Tabela 5 que os fatores relacionados a aspectos mais amplos como tecnologia e influências do mercado ostentaram médias mais altas e apresentaram menor desvio padrão enquanto as variáveis relacionadas a questões de Estado não foram julgadas diretamente pertinentes ao trabalho, sugerindo que entre o plano do Estado (União/Governo Federal) e o plano local (Governo Distrital) operam filtros contextuais que segregam e atenuam o impacto de variáveis de ordem política originárias do contexto global.

Pode-se notar também, mediante análise de conteúdo, que há coerência temática nos dois agrupamentos. Os fatores com menor impacto são mais pertinentes à atuação do governo federal, enquanto as variáveis contextuais com maior impacto na organização dizem respeito a aspectos gerais que afetam as organizações públicas independente de sua área de atuação.

### 5.3.2. Análise dos fatores do contexto nacional

A análise das respostas referentes às variáveis originárias do contexto nacional revelou o mesmo resultado dos fatores do contexto global. Houve maior concordância somente em relação a 40% dos itens, sendo afastados 60% dos fatores tanto em razão da elevada dispersão quanto do baixo impacto no contexto de trabalho. A Tabela 6 a seguir apresenta os resultados quanto a variáveis do contexto nacional:

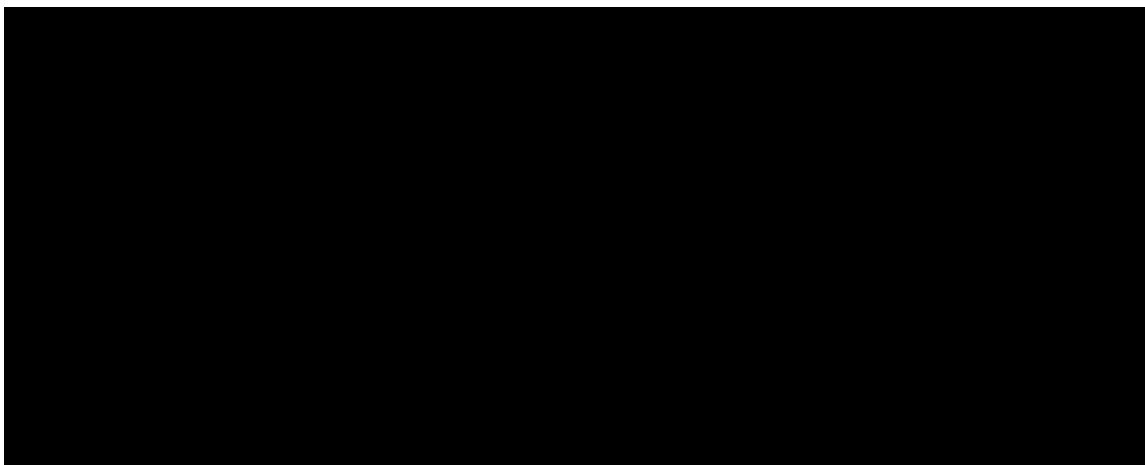


**Tabela 6.** Resultados. Fatores de origem do contexto nacional.

### 5.3.3 Análise dos fatores do contexto regional

Conforme sugerido na seção 3.4 do presente estudo, enquanto o contexto global e o contexto nacional funcionam como fontes mediatas de influências, o contexto regional ou local opera como fonte imediata de fatores intervenientes no processo seletivo.

Esta afirmação restou confirmada pelos resultados opostos em relação às categorias anteriores, conforme demonstrado no Tabela 7 abaixo.

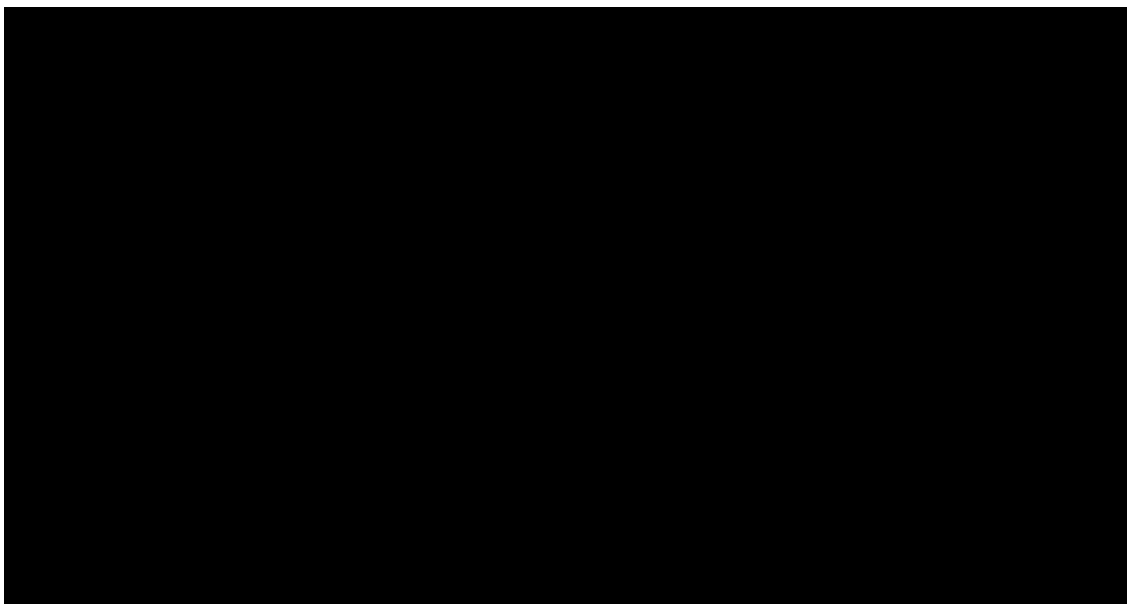
A large rectangular area that has been completely blacked out, indicating that the content of the table has been redacted.

**Tabela 7.** Resultados. Fatores de origem do contexto regional.

As variáveis relativas ao contexto local são percebidas com significativa intensidade pelos respondentes, aspecto confirmado pelas elevadas médias das respostas e pela reduzida amplitude da variação (0,3).

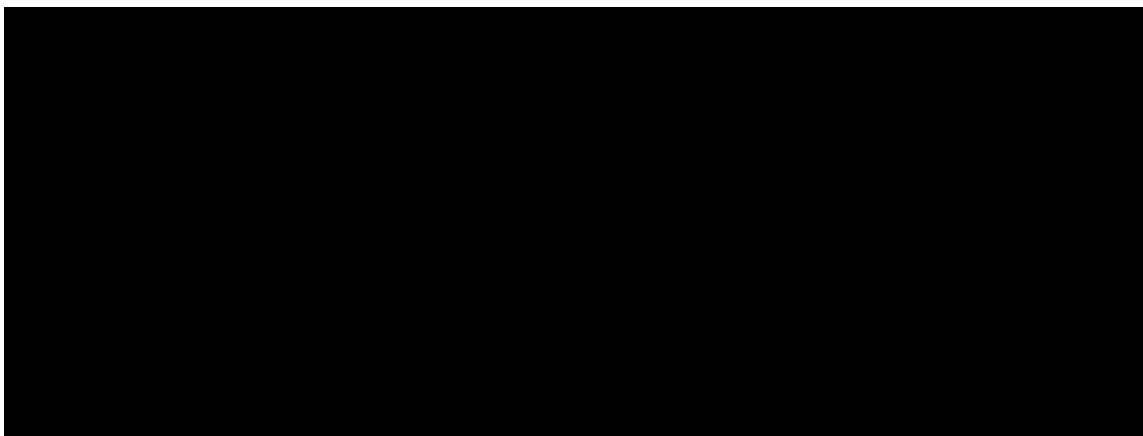
#### **5.3.4. Análise dos fatores originários da sociedade**

Nesta categoria não houve concordância geral quanto ao grau do impacto das respectivas variáveis sobre o contexto de trabalho. Houve concordância em relação a 50% dos fatores, os quais teriam portanto, alguma pertinência face aos processos internos da organização, porém com impacto indireto, consoante evidenciado na Tabela 8 a seguir:

A large rectangular area that has been completely blacked out, indicating that the content of the table has been redacted.

**Tabela 8.** Resultados. Fatores originários da sociedade.

Uma análise mais detalhada, porém, revela convergência entre as respostas dos analistas e dos especialistas nos fatores CS2 e CS8, enquanto os dirigentes somente manifestaram concordância quanto ao fator CS1, conforme demonstrado a Tabela 9 vista na página seguinte.



**Tabela 9.** Resultados parciais. Fatores originários da sociedade.

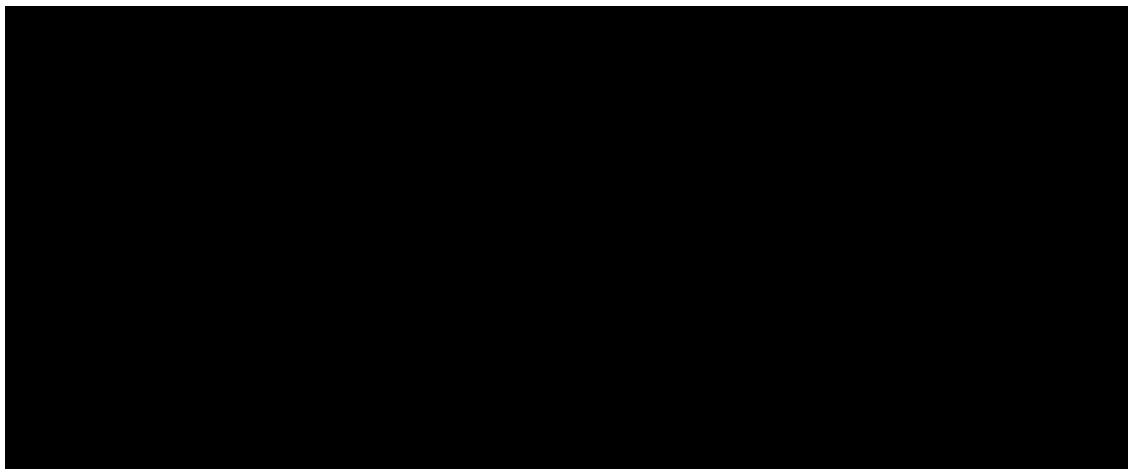
Embora, pelo critério ora adotado de somente considerar os fatores com médias iguais ou superiores a 3,00, e concordância quanto ao impacto igual ou superior a 60% dos respondentes, pode-se afirmar que, de um modo geral, pelo menos 50% das variáveis originárias da sociedade que constavam do questionário são percebidas no contexto de trabalho. Porém, estas influências ainda não se fazem presentes de modo a afetar o desempenho e o perfil de competências requerido dos analistas de finanças.

### **5.3.5. Análise dos fatores do contexto interno da organização**

Coerente com as constatações efetuadas ao longo desta pesquisa, especialmente com os estudos de Peres e Kuregant (1997), as variáveis do contexto interno apresentaram elevado impacto no contexto de trabalho. Houve considerável simetria nas respostas dos três segmentos, tanto quanto à concordância quanto ao impacto dos fatores contextuais internos à organização, apresentando os mais baixos índices de dispersão da pesquisa (vide Tabela 10 abaixo). Houve concordância em relação a 82% dos fatores submetidos à avaliação dos respondentes, contra 18% de menor impacto.

Cabe ressaltar que os dois quesitos com menor avaliação (CO7 e CO11) parecem mais pertinentes ao contexto local do que a suporte ou condições de trabalho. Porém, foram

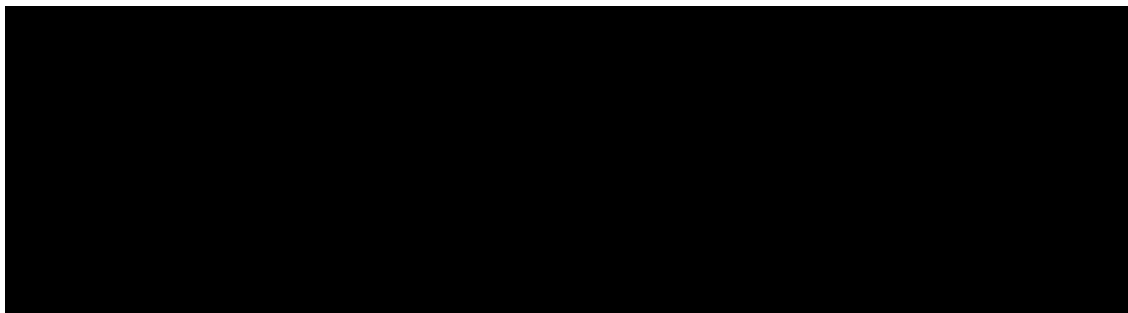
mantidos na categoria referente ao contexto organizacional em respeito à referência documental da qual foram extraídos.

A large rectangular area that has been completely blacked out, indicating that the content of the table has been redacted for privacy or security reasons.

**Tabela 10.** Resultados. Fatores de origem do contexto organizacional.

#### **5.3.6. Análise dos fatores do contexto dos indivíduos**

A categoria referente às expectativas e anseios dos indivíduos recebeu avaliação dos componentes convergente dos três segmentos da amostra, tanto na concordância quanto no grau do impacto, conforme visto na Tabela 11 abaixo.

A large rectangular area that has been completely blacked out, indicating that the content of the table has been redacted for privacy or security reasons.

**Tabela 11.** Resultados. Fatores relativos aos indivíduos.

Esta categoria também apresentou correspondência com os estudos de Peres e Kuregant (1997), quanto à necessidade de compatibilização das necessidades dos indivíduos, da organização e dos sistemas de recursos humanos da instituição, e que a organização tem um papel predominante sobre as necessidades individuais e sociais, aspecto evidenciado no

elevado percentual de respondentes que atribuíram impacto direto aos fatores que compuseram esta categoria.

## **6. Discussão dos resultados**

Esta seção apresenta a discussão referente aos dois últimos objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa (subitem 2.2), que busca investigar a influência de fatores contextuais nos processos de captação de pessoas de uma organização governamental de auditoria e controle externo dos gastos públicos.

### **6.1. Discussões sobre o impacto de variáveis do contexto global e nacional**

As categorias referentes ao contexto global e nacional apresentaram resultados simétricos. Os fatores contextuais de caráter geral receberam médias mais elevadas e aqueles referentes a questões de política de Estado e pertinentes ao contexto geral do país foram devidamente afastados com grau de impacto mais baixo.

Estes resultados concordam com as afirmações de Bastos (2006, p 26) de que “os contextos nacionais funcionam como um primeiro filtro” e que as mudanças espriam-se de modo distinto em função de diferentes políticas estatais relacionadas ao desenvolvimento econômico e social.

De um modo geral pode-se afirmar que os fatores transituacionais de origem global com maior pontuação referem-se a práticas de gestão pública (Fator CG9), profissionalização da gestão pública (Fatores CG1, CG6, CG8), e a mudanças tecnológicas (Fatores CG11, CG12 e CG13).

Os fatores decorrentes do plano nacional também referem-se à profissionalização da gestão pública (CN1, CN5 e CN6), mas incluem uma variável relativa a novas formas de atuação, de relacionamentos e realização de políticas públicas em parceria com a sociedade (CN2).

De acordo com Loch e Correia (2004), as funções e sistemas de recursos humanos acompanham a trajetória das organizações em sua contínua relação e interação com um ambiente externo repleto de múltiplas e complexas variáveis que influenciam e exigem

crescente renovação e adequação das competências e habilidades dos indivíduos. Nesta linha, estas quatro variáveis contextuais antes mencionadas podem ser relacionadas aos seguintes aspectos da organização:

- no plano estratégico, fornecem cenários e perspectivas em face dos quais a devem ser tomadas decisões e firmado posicionamento quanto à necessidade de profissionalização da gestão pública, surgimento de novas formas de relacionamento entre o Estado e a sociedade na execução de políticas públicas, e incorporação de novas tecnologias, coerente com as afirmações de César, Coda e Garcia (2006), de que o papel estratégico da seleção de pessoas passa pela compreensão do negócio e da respectiva estratégia;
- o posicionamento a ser adotado pela organização frente a estas variáveis contextuais pode se dar na forma de: definição quanto a remodelar cargos, carreiras ou criar espaços ocupacionais específicos para enfrentamento destes novos desafios; definição quanto a funcionalizar ou terceirizar o provimento de força de trabalho para atuar nestes novos cenários ;
- os critérios para recrutamento e seleção deverão estar diretamente relacionados aos fatores contextuais, visto que a captação de pessoas visará o desempenho nos cenários a eles associados, conforme afirmado por Peres e Kuregant (1997);
- a partir das variáveis contextuais mediatas (contexto global e nacional) podem ser definidos objetivos específicos para a função de captação de pessoas, tais como: formatação das regras do concurso, viés teórico das provas, quantidade de fases e critérios de classificação e corte, tipos de provas, quantidade de vagas a serem providas com o perfil específico para enfrentamento das questões associadas a estas variáveis.

Estes fatores transituacionais também estão relacionados a competências emergentes, correlacionando-se também a um tipo de perfil profissiográfico específico que pode orientar processos seletivos. Podem estar associados, por exemplo, a perfis híbridos conforme sugerido por Santos e Brito (1995), que se caracteriza pela forte capacitação teórica,

ampla visão de mundo e familiaridade com a máquina pública, ou mesmo ao analista simbólico, que promove soluções por meio de manipulação de símbolos.

## 6.2. Discussões sobre o impacto de variáveis do contexto regional

As variáveis do contexto regional que apresentaram maiores índices de concordância e impacto podem ser agrupadas em três vertentes: padrão ou qualidade dos serviços dos órgãos auditados, necessidade de maior atuação pedagógica do controle, e perda de talentos para carreiras similares.

É bastante interessante notar que esses fatores estão relacionados a interesses de *stakeholders* da organização. Os fatores CR1, CR5, CR6 e CR7 referem-se a um componente crítico da cadeia de valor da organização que são os seus órgãos jurisdicionados, objeto da atividade de auditoria.

Significa que o desempenho cotidiano da fiscalização e controle é afetado pela qualidade dos insumos que procedem desses *stakeholders*, pois os três segmentos de respondentes concordaram que é necessária maior atuação preventiva e pedagógica que fiscalizatória.

Já os fatores CR2 e CR3 referem-se à rotatividade e à evasão de *stakeholders* (analistas) para outras carreiras similares.

Como visto anteriormente, de acordo com Schuler e Jackson (1997), o sistema de recursos humanos cumpre função de mediação de interesses e necessidades entre múltiplos atores e *stakeholders*, e seu objetivo central seria o de atender eficazmente as demandas desses atores, aos quais denominam de depositários.

As variáveis contextuais regionais em questão oferecem importantes sinalizações quanto à necessidade de serem desenvolvidos ou adquiridos nichos de competências específicas para atuação não como produtores de rotina típicas de auditoria (MARCONI, 2004), mas com o perfil generalista descrito no Quadro 14, aptos a promoverem inovações organizacionais e o alcance de resultados na administração pública..

Sinalizam ainda para a necessidade de serem fortalecidas as políticas e o sistema de gestão de modo a promover a retenção de talentos.

Deste modo, com base nestes fatores contextuais, poderiam ser tomadas decisões estratégicas para reorientação do desempenho organizacional visando ao atendimento destas necessidades pontuais de *stakeholders* internos e externos à organização.

### **6.3. Discussões sobre o impacto de variáveis do contexto da sociedade**

Nesta categoria, 100% das variáveis originárias da sociedade que constavam do questionário foram percebidas como pertinentes ao contexto do controle externo, porém com impacto indireto.

Os fatores CS1, CS3, CS4 e CS8, que se referem a expectativas da sociedade por resultados efetivos, apresentaram resultados simétricos. Houve elevada concordância quanto à relevância para o controle externo, mas a distribuição percentual das opiniões sobre o impacto revelou-se bastante equilibrada, prevalecendo o impacto indireto por uma diferença média de apenas 3%.

Pode-se entender que os respondentes reconhecem as expectativas da sociedade e que guardam correlação com as atividades de controle externo. Porém, o fato de nenhuma das variáveis ter apresentado impacto direto no contexto de trabalho é bastante relevante. Significa que o foco de atuação do órgão, ou dos processos de trabalho aos quais os respondentes estão vinculados, pode estar orientado apenas para a produção de rotinas de fiscalização, sem qualquer orientação para controle preventivo ou alcance de resultados.

O resultado uniforme no quesito impacto ganha maior significado quando contrastado com o fato de que 41% dos fatores constantes nas categorias anteriores são correlatos a resultados esperados da atuação governamental em relação ao cliente-cidadão (CG1, CG6, CG8, CN1, CN6, CN5, CR6), e que em todos houve médias de concordância e de grau de impacto elevadas.

Pode-se afirmar que há percepção da pressão destas variáveis nas atividades de controle, mas que a atividade fiscalizatória tem um viés tal que não permite oferecer uma intervenção capaz de contribuir de modo perceptível para a concretização destas expectativas.

O significado disto para o sistema de recursos humanos pode ser traduzido na necessidade de serem adotadas abordagens de gestão pautadas por conceitos que permitam articular de modo mais flexível as interfaces entre as organizações, as pessoas e as complexas relações com o ambiente externo, conforme afirmado por Martins (2006).

Estes fatores apontam também a necessidade de serem analisadas e desenvolvidas as “capacidades internas (ou competências essenciais), que engloba os sistemas e processos organizacionais, a cultura e a estrutura, a implementação e avaliação de resultados”, de acordo com os estudos de Schirrmeyer e Albuquerque (2003, p. 4).

#### **6.4. Discussões sobre o impacto de variáveis do contexto organizacional**

Os fatores que compõem esta categoria de análise apresentaram os índices mais altos da pesquisa quanto ao grau de impacto das variáveis transituacionais no contexto de trabalho. Em relação ao perfil geral das respostas esta categoria ostentou médias elevadas em todos os quesitos, baixa dispersão e elevada carga percentual no quesito *impacto direto*.

Estes resultados concordam com referencial teórico e se coadunam com os estudos de Peres e Kuregant (1997) quanto ao impacto das variáveis do contexto organizacional sobre o sistema de recursos humanos e na capacidade de retenção de talentos. Este aspecto fica evidenciado quando são contrastadas as repostas dos itens CO1 a CO5, CO8 e CO9 com as respostas aos itens CR2 e CR3 relativos a rotatividade e evasão de profissionais para outras carreiras. São equivalentes as médias e o percentual referente grau de impacto.

Estes dados desvelam um duplo significado. Há por parte dos respondentes a clara percepção da importância do suporte organizacional, mas também fica evidenciado que este suporte não está presente, ao menos como seria desejável, visto que foram elevadas as médias e o percentual de impacto dos fatores relativos à rotatividade e a perda de talentos para outros órgãos.

Os fatores de impacto indireto também desvelam aspectos relevantes.

Os dois fatores que receberam menores médias e menores índices de impacto dizem respeito de certo modo tanto à organização quanto ao contexto externo. Os itens CO7 e CO11 são relativos à imagem da organização, à imprensa e à opinião pública em geral, ou seja, são variáveis implicadas com o contexto da organização mas que derivam de atores externos.

Os resultados nestes quesitos guardam simetria com a categoria referente aos fatores originários da sociedade (CS1 a CS8), aos quais também foram atribuídos percentuais de impacto bastante reduzidos.

Do mesmo modo como as expectativas da sociedade não impactam sensivelmente o contexto dos trabalhos de auditoria, embora reconhecidas pelos respondentes como altamente

pertinentes, os quesitos referentes à relação com a imprensa e seu poder de mobilização da opinião pública não impactam de modo significativo as rotinas do controle externo.

Esta constatação se coaduna com a afirmação anterior de que provavelmente os processos de trabalho ou o foco de atuação do controle externo podem estar orientados mais para a manutenção de rotinas do que para produção de resultados perceptíveis aos olhos da opinião pública.

Há também correlação com as constatações de Peres e Kuregant (1997), quando afirmam que os processos de captação de pessoas para cargos de alto envolvimento em interesses sociais estão profundamente relacionados aos fatores contextuais oriundos da sociedade local, sendo estas influências de uma relevância tal que, conforme afirmam aquelas autoras, os objetivos do processo de recrutamento e seleção são determinados em última análise pela sociedade.

A análise conjugada dos fatores referentes ao contexto organizacional e às variáveis originárias da sociedade também reafirma que a função de captação de pessoas tem como um de seus principais objetivos a compatibilização dos interesses da organização e dos indivíduos em face das necessidades da sociedade (PERES e KUREGANT, 1997).

Os resultados evidenciam que, no caso da organização estudada, os profissionais são sensíveis às necessidades da sociedade (76% dos fatores referentes a expectativas e necessidades da sociedade apresentaram médias superiores a 3). Porém, como o impacto somente foi percebido de modo direto em 0,7% dos fatores (fator CN1), pode-se afirmar que a própria organização funciona como anteparo ou filtro contextual que atenua o impacto das influências advindas da sociedade.

Aplicando-se a classificação proposta por Abbad, Freitas e Pilati (2006), pode-se afirmar que no caso da organização em estudo as variáveis relativas à sociedade têm influência distal, pois manifestam-se apenas reflexamente no contexto de trabalho, e que se configuram, quanto à perspectiva de contexto, como oportunidade e estímulo para serem deflagradas ações de realinhamento dos objetivos e estratégias organizacionais.

Para futuros processos seletivos a organização poderá, por exemplo, criar um segmento específico de analistas para desempenho do papel de *analista simbólico*, aptos a “identificar e resolver problemas, rearranjar e reformular as coisas, gerando determinado produto simbólico; de identificar oportunidades para aplicação do produto, gerando soluções, e de juntar os solucionadores de problemas, sendo capaz de vender este arranjo aos clientes”,

conforme sugerem Santos e Brito (1995, p. 72), de modo a iniciar uma nova vertente de atuação mais ostensiva quanto ao alcance e divulgação de resultados junto ao cliente-cidadão.

Para responder aos desafios relativos aos fatores contextuais CO9, CN6, CN5 E CG1, CN5, CN6 e CO9, que se referem a papéis e competências para novos padrões gerenciais empreendedores, poderá também captar profissionais com perfil para “analisar, buscar resultados, auxiliar e promover inovações organizacionais e técnicas de gestão eficazes e eficientes, tendo sempre em vista a promoção dos direitos do cidadão e o compromisso com o alcance de resultados na administração pública”, conforme apontado por Ferrarezi e Zimbrão (2005, p. 4).

### **6.5. Discussões sobre o impacto de variáveis relativas aos indivíduos**

Os fatores referentes ao contexto dos indivíduos receberam médias simétricas nos três segmentos de respondentes (3,21 a 3,37) e percentual significativo de impacto no contexto de trabalho (62% a 78%). Todos as variáveis foram reputadas relevantes e de impacto direto.

Dos quatro fatores referentes à categoria *indivíduos* que foram apresentados no formulário de pesquisa, 2 referem-se ao interesse pelo serviço em razão do conteúdo e dos desafios(C14, C15) e 2 são relativos a compatibilização de interesses e atendimento de necessidades entre indivíduos e organização (C12, C13).

As respostas obtidas nestes quatro fatores guardam correlação com variáveis do contexto organizacional (CO1, CO5, CO4 e CO6), que dizem respeito a suporte organizacional para o desempenho e desenvolvimento profissional. Em ambos os grupos de fatores as médias tangenciaram o índice máximo de concordância (3,21 a 3,68) e apresentaram elevado grau de impacto (média de 77,8%).

Estes resultados são altamente aderentes às constatações de Ferreira, Sarsur e Oliveira (2003), que identificaram em processos seletivos por eles estudados uma crescente busca por carreiras em função do conteúdo do trabalho e das possibilidades de reconhecimento e, por consequência, a necessidade das políticas estarem orientadas para possibilitar aos profissionais maior flexibilidade e liberdade ao longo da carreira.

As categorias *organização* e *indivíduos* possuem dois conjuntos de fatores simétricos. Na primeira existem 5 fatores diretamente relacionados a suporte organizacional (CO1, CO2,

CO3, CO5 e CO8), e na segunda 4 fatores relativos a interesses e expectativas dos indivíduos (CI12 a CI15).

As elevadas médias atribuídas pelos respondentes nestes quesitos e o alto peso do impacto revelam a um mesmo tempo que o binômio *conteúdo do trabalho & reconhecimento* é de extremo valor para estes profissionais e que os mesmos têm forte percepção da necessidade de suporte organizacional efetivo para concretizar suas expectativas e necessidades profissionais.

Esta constatação remete mais uma vez aos estudos de Peres e Kuregant (1997), quanto ao papel de mediação que o sistema de recursos humanos deve desempenhar na conciliação dos interesses dos indivíduos e da organização. Implica dizer que as funções de recursos humanos da instituição estudada podem não estar logrando efetividade em integrar interesses e expectativas dos seus depositários.

As mesmas autoras também afirmam que a inexistência de políticas de recursos humanos consistentes provoca desinteresse e rotatividade, aspecto que pode estar relacionado aos resultados alarmantes apontados nos fatores CR2 - evasão de talentos (3,50; 91,9%) e CR3 - rotatividade de pessoal (3,45; 86,5%).

A ênfase na busca por satisfação e equilíbrio dos interesses pessoais e profissionais por parte dos respondentes, revelada pelos elevados índices dos fatores CI12 a CI15, coaduna-se com as afirmações de Ferreira, Sarsur e Oliveira (2003), no sentido de que as expectativas dos indivíduos traduzem-se em influências que não podem ser desprezadas na formação de processos seletivos, em razão da emergência de uma postura mais crítica quanto à capacidade de responderem aos desafios do emprego e de decidirem como conduzir o próprio trabalho.

A sinalização imediata desvelada a partir da análise desta categoria é que os indivíduos representam uma fonte significativa de influências contextuais que não pode ser desprezada quando da formação do processo de recrutamento e seleção, e que as políticas e o sistema de recursos humanos devem ser desenhados para abrigar não somente as competências mas também as expectativas dos talentos que vierem a ser recrutados.

## **7. Conclusões**

O objetivo geral da pesquisa conduzida nesta monografia foi de identificar os principais fatores contextuais que influenciam os processos de recrutamento e seleção,

considerando para tanto os fatores transituacionais e variáveis contextuais previstos na literatura e as percepções de profissionais em uma organização governamental de fiscalização e auditoria das contas públicas.

Este objetivo geral foi desdobrado em sete objetivos específicos.

Os quatro primeiros objetivos específicos foram de rever a literatura sobre gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao recrutamento e seleção, e investigar, a partir da revisão bibliográfica, as grandes transformações na sociedade, no Estado, nas organizações e no trabalho, visando com isto verificar o nexos entre variáveis de contexto e a função de captação de pessoas.

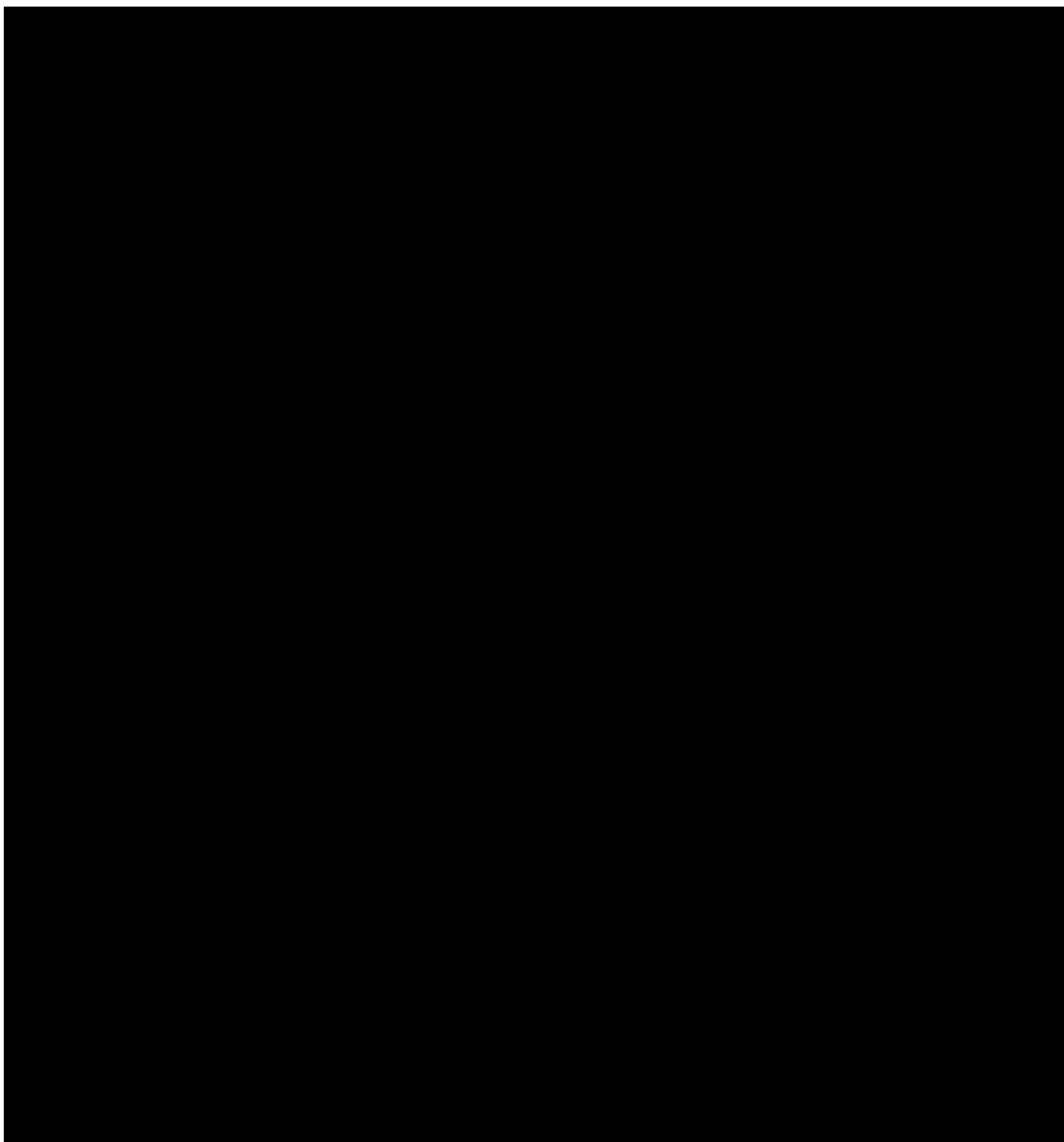
Para atender aos 3 últimos objetivos específicos da pesquisa foi efetuada pesquisa de campo visando investigar os fatores e variáveis contextuais que impactam o contexto de trabalho de profissionais que atuam em uma organização de auditoria e controle externo dos gastos governamentais.

Os resultados desvelaram que 54,4% dos fatores transituacionais constantes no formulário de pesquisa apresentam impacto direto e significativo no contexto das atividades de fiscalização e controle externo, demonstrando que as forças contextuais repercutem na forma de demandas por profissionais com perfis diferenciados e em competências emergentes, que compelem ao desenho de novos espaços ocupacionais e, por consequência, desdobram-se na necessidade de serem redefinidas as estruturas e sistemas de recursos humanos.

#### **7.4. Contribuições para a Organização Pesquisada**

Tendo como base os fatores com média mais elevada (acima de 3,00) e de impacto direto no contexto da organização (acima de 60% das opiniões), foi elaborada uma matriz de fatores contextuais relevantes para os processos seletivos da organização.

As variáveis relacionadas nesta matriz, vista no Quadro 16 visto na página 65, aliadas às constatações indicadas nas seções 6 e 7 deste estudo, podem oferecer subsídios para alinhamento do sistema de recursos humanos e para a formulação de processos seletivos da organização.



**Quadro 16.** Matriz de fatores contextuais pertinentes à organização estudada.

Além disto, sugere-se a participação de profissionais da área de recursos humanos nos trabalhos de elaboração do planejamento estratégico da organização, especialmente na etapa de prospecção de ambiente e projeção de cenários, de modo a serem identificadas variáveis contextuais transituacionais pertinentes ao sistema de recursos humanos e definidos objetivos específicos para orientação dos processos de recrutamento e seleção.

### **7.5. Limitações da Pesquisa**

A pesquisa foi efetuada apenas em uma organização e, mais especificamente, apenas em um recorte da carreira de controle externo. Não foram ouvidos profissionais egressos de concursos públicos anteriores, ressalvados os especialistas e dirigentes.

Quanto às análises de dados quantitativos, dado o curtíssimo espaço de tempo disponível em cursos de especialização, não foi possível efetuar todas as confrontações e comparações possíveis das informações obtidas a partir dos dados coletados.

Pelo mesmo motivo, não foi possível mapear diretamente fatores no próprio contexto de trabalho, aspecto que seria de grande valia e permitiria confrontação com a literatura.

### **7.6. Sugestões para Pesquisas Futuras**

Passados 10 anos dos estudos de Peres e Kuregant (1997) sobre fatores contextuais transituacionais, a presente releitura deste tema à luz das grandes transformações globais que ocorreram neste intervalo trouxe à tona a percepção de que quanto mais complexa a realidade maior valor tem a interpretação das variáveis de contexto.

Portanto, pode ser vasto o caminho a ser percorrido até que se possa estabelecer um quadro referencial teórico corroborado por pesquisas acerca da relação entre fatores transituacionais e processos seletivos de pessoas.

Uma pequena contribuição para formação de uma agenda de pesquisa neste tema poderia incluir os seguintes itens:

- desenvolver uma metodologia para interpretação e classificação de fatores contextuais para diferentes tipos de organizações;
- desenvolver uma metodologia para estabelecer a correlação entre fatores contextuais, objetivos e perfis;
- avaliar a relação entre decisões de recrutamento e seleção tomadas a partir de fatores contextuais e o respectivo impacto no contexto de trabalho.

Finalmente, espera-se que os resultados encontrados neste estudo estimulem a realização de pesquisas mais abrangentes que possam contribuir para ampliar o conhecimento sobre a relação entre fatores contextuais transituacionais e processos de recrutamento e seleção.

## Referências

ABBAD, G. da S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de Trabalho, Desempenho Competente e Necessidades em TD&E. In: Jairo Eduardo Borges-Andrade; Gardênia da Silva Abbad; Luciana Mourão. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. 1 ed. Porto Alegre - RS: Artmed, 2006.

ABREU, Y. I. F. de; MENERGON, L. F.; ANDRADE, J.; MIYAZAKI, M. “Se você é motivado, pró-ativo e tem paixão por resultados...”: análise de conteúdo de anúncios de Estágio e Trainee. In: Curitiba. In: **Anais do XXVIII Enanpad**, 2004.

ALBUQUERQUE, L. G. e SCHIRRMESTER, R. Participação de recursos humanos na formulação estratégica das organizações: o exemplo do Grupo Basf. In: **VIII SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 2005, São Paulo: **Anais do VIII SEMEAD**, 2005. v. 1. Disponível em: < [www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/345.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/345.pdf) >. Acesso em 30 out. 2007.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.4, out./dez. 2001. Disponível em: < <http://www.heliorocha.com.br/graduacao/adm/download/GP/Competenciasoucargos.pdf> >. Acesso em 5 nov. 2007.

ARAÚJO, A. P. Eficiência dos processos seletivos nas contratações das empresas privadas de Pirassununga. **Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente**. 2006, São Paulo, v. 3. n. 9. Disponível em: < <http://www.unianhanguera.edu.br/programasinst/Revistas2006/pdf> >. Acesso em 30 out. 2007.

BASTOS, A. V. B. . Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: Jairo Eduardo Borges Andrade; Gardênia da Silva Abbad; e Luciana Mourão. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed /Bookman, 2006, p. 23-40.

BATTAGLIA, M. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes. **Ciência e Informação**. Brasília, v. 29, n.2, p. 200-214, mai./ago. 1999.

BORGES-ANDRADE, J. E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S. e Mourão, L.. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, v. 1, p. 177-195.

BURSZTYN, M. **Introdução à crítica da razão estatizante**. Revista do Serviço Público, ENAP. Brasília, n.1, jan./mar. 1998, p. 139-160.

CANÇADO, M. V. G. M.; GARCIA, T. A. Seleção e Retenção de Talentos. Novo modelo de gestão de recursos humanos estratégicos. **Revista Gestão e Tecnologia on-line**. Fundação Pedro Leopoldo. 2004. Disponível em: < [www.gestaoetecnologia.com.br/revistaonline/secoes/artigosout2004/pdf/4\\_virginia\\_e\\_tania.pdf](http://www.gestaoetecnologia.com.br/revistaonline/secoes/artigosout2004/pdf/4_virginia_e_tania.pdf) >. Acesso em: 13 out. 2007.

CARNEVALE, R. M. S. Perfil de maturidade de dirigentes de empresas de Porto Alegre: Estudo baseado no modelo de Chris Argyris. Porto Alegre, 2000. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

CARVALHO, A. V. **Recursos Humanos**: desafios e estratégias. São Paulo: Pioneira, 1989.

CARVALHO, A. V. **Seleção**: Princípios e Métodos. São Paulo: Pioneira, 2000.

CESAR, A. M. R. V. C.; CODA, R. GARCIA, M. N. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **FACEF Pesquisa**, v.9, n.2, 2006. Disponível em: < [www.facef.br/facefpesquisa/2006/nr2/v9n2artigo3.pdf](http://www.facef.br/facefpesquisa/2006/nr2/v9n2artigo3.pdf) >. Acesso em 6 nov. 2007.

DUTRA, J. S. (Org.). Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

ECHEVEST, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, Mai/Ago 1999. Anais da ANPAD. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_03/dwn/rac-v3-n2-see.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_03/dwn/rac-v3-n2-see.pdf) >. Acesso em: 15 nov. 2007.

FADUL, E. M. C. Redefinição de espaços e papéis na gestão de serviços públicos: fronteiras e funções da regulação social. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.1, p. 55-70, jan./mar. 1997.

FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. **Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental**. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, Out. 2005. Disponível em em < [www.clad.org](http://www.clad.org) >. Acesso em 23 maio 2008.

FERREIRA, L. C. M.; SARSUR, A. M.; ARRUDA, C. Atração e Retenção de Jovens Profissionais com Potencial de Desenvolvimento em Empresas de Pequeno e Médio Porte. Anais do Encontro Iberoamericano. São Paulo: FGV. v. 2003. Disponível em: < [www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers) >. Acesso em: 15 de nov. 2007.

FURIATI, A. E.; LUZ, T. R. O perfil gerencial e o papel do administrador sob o ponto de vista das organizações. **Anais do VII ENANGRAD**. Florianópolis, 1996. Disponível em: [www.angrad.org.br](http://www.angrad.org.br). Acesso em: 5 nov. 2007.

GONDIM, S. M. G. Perfil Profissional e Mercado de Trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**, jul./dez. 2002, vol.7, no.2, p.299-309. Disponível em: < <http://www.scielo.br> >. Acesso em: 15 nov. 2007.

GONTIJO, C. L. Captação e Seleção de Talentos para as Empresas. **Revista Gestão e Conhecimento**, v.2, n.1, jul./nov. 2005. Disponível em: < <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/> >. Acesso em: 30 out. 2007.

HOBSBAWM, E. **Era dos Extremos**: o breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 2ª ed. 1995, p. 562.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. de.; SANT'ANNA, A. de S. **Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências**. Comportamento Organizacional e Gestão, 2006, v. 12, n.º 2, p. 257-280. Disponível em < scielo.oces.mctes.pt >. Acesso em 23 maio 2008.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, Gardênia S.; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, v. 1, p. 65-84.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.2, maio/ago. 2001, p. 157-174. Disponível em: < <http://anpad.org.br/periodicos> >. Acesso em 30 out. 2007.

LINS, C. R. G.; ZUNIGA, M. Administração de Recursos Humanos – Teorial Geral e Prática em Empresas Mineiras. **Anais do 21º ENANPAD**, Angra dos Reis, 1996. Disponível em : < <http://anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh-07.pdf> >. Acesso em 08 nov. 2007.

LOCH, C. L.; CORREIA, G. S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração**, v.6, n.12, jul./dez 2004. Disponível em: < [www.cad.ufsc.br/revista/12/Revista](http://www.cad.ufsc.br/revista/12/Revista) >. Acesso em 15 out. 2007.

MARCONI, N. **Gestão de recursos humanos nas organizações sociais**. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004. Disponível em < [www.clad.org](http://www.clad.org) >. Acesso em 23 maio 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2003.

MARTINS, E. C. A Função Recrutamento e Seleção no Enfoque Estratégico: O Caso da Indústria Farmacêutica. IX Semead. **Seminários em Administração**, FEA-USP, 2006. Disponível em: < [www.ead.fea.usp.br/Semead](http://www.ead.fea.usp.br/Semead) > . Acesso em 5 nov. 2007.

MAZON. L.; TREVIZAM. M. A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. V.8 n. 4, p. 81-87. Ribeiro Preto. Ago./2000. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n4/12388.pdf> >. Acesso em: 13 out. 2007.

MELO, M. A. *Governance* e reforma do Estado: o paradigma agente x principal. Revista do Serviço Público. n. 1, v.120. ENAP, Brasília, DF, 1996.

MOCSÁNYI, B.; BASTOS, F. C. Gestão de Pessoas na Administração Esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esportes**. 2005, n. 4, p. 55-69. Disponível em: <[mackenzie.br/editoramackenzie](http://mackenzie.br/editoramackenzie)>. Acesso em: 5 nov. 2007.

MORAIS, O. O fortalecimento dos Tribunais de Contas: quarto poder. Revista do Tribunal de Contas do Município de São Paulo. São Paulo, v.10, n.34, 1982.

NETO, S. G. K. **A Gestão de Pessoas numa Perspectiva Humanista do Trabalho:** breves considerações sobre o papel da comunicação. Salvador, 2006. Disponível em: < [www.frb.br/ciente/2006.pdf](http://www.frb.br/ciente/2006.pdf) > Acesso em: 5 nov. 2007.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem.** Workshop on Global Health Workforce Strategy. Organização Pan-Americana de Saúde. Annecy, França, dez./2000.

NOGUEIRA, P. R. Efetividade organizacional através do sistema de recursos humanos. Revista de Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 22, p. 19-24, jan./mar. 1982. Disponível em: < [www.rae.com.br](http://www.rae.com.br) >. Acesso em 15 out. 2007.

OLIVEIRA, P. M.; MURITIBA, S. N.; ALBUQUERQUE, L. G. Recursos Humanos: um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências. In: **V Semead**, São Paulo, jun. 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/RH/RecursosHumanosUmPanorama.pdf> > Acesso em 5 nov. 2007.

ONU, Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. Revista do Serviço Público, Brasília, n. 57, p. 388-426, jul./set. 2006.

PEIXOTO, J. P. M. **Reforma do Estado no Contexto da Trajetória Política Brasileira.** Revista do Serviço Público, Brasília, v.118, n.3, p. 37-49, set./dez. 1994.

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBERO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Revista Psicologia**, Teoria e Prática, v.5, n.2, p.83-98, dez. 2003.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.120, n.1, p. 7-37, jan./abr. 1996. Disponível em: <[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>. Acesso em: 15 out. 2007.

PEREIRA, V. C.; TADEUCCI, M. R. S. A Interferência da Cultura Organizacional no Processo Seletivo. **Boletim de Iniciação Científica em Psicologia**. São Paulo: 2001, n.2, v. 5, p. 80-91. Disponível em < [http://www.mackenzie.com.br/universidade/psico2/publicacao/boletim/numero2/5\\_pdf.pdf](http://www.mackenzie.com.br/universidade/psico2/publicacao/boletim/numero2/5_pdf.pdf) >. Acesso em 12 nov. 2007.

PERES, H. H. C.; KUREGANT, P. Acolhimento e transformações no processo de trabalho de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo**, abr./1997, v.31, n.1, p.129-149. Disponível em: < [www.scielo.br](http://www.scielo.br) >. Acesso em: 12 out. 2007.

RAICHELIS, R. Gestão Pública e a questão social na grande cidade. **Revista Lua Nova**. São Paulo, v.69, p. 13-48, 2006. Disponível em: < [www.scielo.br/scielo](http://www.scielo.br/scielo) >. Acesso em: 15 out. 2007.

RICCO, M. F. F. **Construindo Perfis Comportamentais em Ambiente Organizacional:** Os estilos de mobilização dos gestores brasileiros. São Paulo, 2004. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: < [www.teses.usp.br/teses/disponiveis](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis) >. Acesso em: 5 nov. 2007.

SANTOS, J. G. W.; FRANCO, R. N. A.; MIGUEL, C. F. Seleção de Pessoal: Considerações Preliminares sobre a Perspectiva Behaviorista Radical. **Revista Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 16, n. 3, 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br> >. Acesso em 30 out. 2007.

SANTOS, L. A. **O modelo brasileiro para a organização da alta administração.** Revista do Serviço Público, Brasília, v.119, n.2/3, p. 77-93, mai./dez. 1995.

SANTOS, M. H. de C.; BRITO, M. **Escolas de Governo e Profissionalização do Funcionalismo Público.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 119, n.1, 1995.

SANTOS, M. H. de C; PINHEIRO, M. L. de M; MACHADO, M. E. **Profissionalização dos quadros da Administração Pública: o caso dos especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** Revista do Serviço Público, Brasília, v.118, n.2, p. 35-152, jul./ago. 1994.

SCHIRRMESTER, R.; ALBUQUERQUE, L. G. Participação de recursos humanos na formulação estratégica das organizações e o exemplo do Grupo Basf. In: VIII Semead – Seminários em Administração, 2005, São Paulo. Anais do VIII Semead, v. 1. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/345.pdf> > . Acesso em: 06 mar 2008.

SCHULLER, R.S.; JACKSON, S.E. Gestão de Recursos Humanos: Tomando Posição para o século XXI. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.3, n.2, p. 258-274, 1997.

SILVA, E. C.; SACOMANO, J. B.; MENEGHETTI, J. L. Uma análise da evolução da área de recursos humanos frente às novas exigências dos sistemas produtivos. In: III Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2000. v. 3. Disponível em: < <http://www.gestaodepessoas.com.br/EvoluRHfrenteexigenciasdossistemasprodutivos.pdf> >. Acesso em 05 nov. 2007.

SPECTOR, P. **Psicologia nas Organizações.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TERRA, J. C. C. Seleção de Profissionais Criativos. São Paulo, 2007. Disponível em: < <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca> >. Acesso em 5 nov. 2007.

TODOROV, J. C. **Novas tendências institucionais na gestão dos órgãos públicos.** Revista do Serviço Público, Brasília, v.118, p. 81-89, n.3, set./dez. 1994.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P. Produção Acadêmica em Recursos Humanos na Década de 90: uma análise metateórica da pesquisa brasileira em periódicos e nos anais do ENANPAD. ENANPAD 2002, Salvador, BA. v.1. Disponível em: < [easp.fgv.br/AppData/GVPesquisa/P00287\\_1.pdf](http://easp.fgv.br/AppData/GVPesquisa/P00287_1.pdf) >. Acesso em: 5 nov. 2007.

VASCONCELOS, I. F. G. de; MASCARENHAS, A. O. e VASCONCELOS, F. C. de. Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **Revista de Administração** (eletrônica), jan./jun. 2006, v.5, n.1. Disponível em: < <http://www.scielo.br/scielo.php> >. Acesso em 5 nov. 2007.

## Apêndice A - Formulário: FATORES CONTEXTUAIS TRANSITUACIONAIS. IDENTIFICAÇÃO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE

A seguir você encontrará uma série de afirmações sobre os impactos no setor público decorrentes de variáveis contextuais transituacionais, extraídos da literatura sobre gestão pública e gestão de pessoas. Solicitamos que você leia cada afirmação e assinale na escala ao lado a opção que melhor descreve a sua opinião quando ao real impacto destes fatores ou variáveis no controle externo, seguindo para tanto as instruções dos quadros abaixo.	
Marque com um X (ou com um clique) na coluna “A” a opção que melhor representa seu grau de concordância em relação ao impacto dos fatores e variáveis de contexto no controle, externo observando a seguinte escala:	Marque com um X (ou com um clique) na coluna “B” a opção que na sua opinião melhor descreve o impacto dos fatores e variáveis de contexto no controle externo, observando o seguinte:
<b>1</b> = não concordo <b>2</b> = concordo pouco <b>3</b> = concordo muito <b>4</b> = concordo totalmente	<b>IMPACTO DIRETO:</b> Refere-se a fatores presentes no ambiente de trabalho do profissional (unidade, grupo ou equipe) e que afetam diretamente o seu desempenho, exigindo novas competências. <b>IMPACTO INDIRETO:</b> Refere-se a fatores mais abrangentes e distantes do dia-a-dia do indivíduo, impactando o desempenho profissional de forma indireta e não contínua.

Variáveis originárias do contexto global		(A) Grau de impacto no controle externo:	(B) O impacto no controle externo ocorre de modo: (se anterior = 2, 3 ou 4)
CG1	Alterações nos papéis do Estado, com emergência de padrões empreendedores de administração.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG2	Reformulação das instituições econômicas sociais e políticas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG3	Emergência do papel estatal de regulador e facilitador da atuação privada.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG4	Emergência da função estatal de capacitar e favorecer a competição externa.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG5	Valorização da função desenvolvimentista do Estado.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG6	Necessidade de aumentar a governança do Estado.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG7	Emergência de enfoque empresarial na gestão pública.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG8	Exigência de maior agilidade e presteza na condução da Administração Pública.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG9	Necessidade de assegurar a regularidade e o equilíbrio das contas públicas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG10	Necessidade de promover a confiabilidade dos negócios do Estado de modo a induzir a credibilidade nacional.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG11	Intensificação da informatização e uso da tecnologia da informação por parte das organizações públicas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG12	Crescente dependência de redes de informações e sistemas integrados.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG13	Crescente necessidade de competências em novas tecnologias.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG14	Intensificação das pressões sobre os governos, empresas e pessoas por maior controle ecológico.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CG15	Novo dinamismo de integração e de interdependência frente ao cenário internacional.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>

## Cont. Apêndice A.

Marque com um X (ou com um clique) na coluna “A” a opção que melhor representa seu grau de concordância em relação ao impacto dos fatores e variáveis de contexto no controle externo observando a seguinte escala:	Marque com um X (ou com um clique) na coluna “B” a opção que na sua opinião melhor descreve o impacto dos fatores e variáveis de contexto no controle externo, observando o seguinte:
<b>1</b> = não concordo <b>2</b> = concordo pouco <b>3</b> = concordo muito <b>4</b> = concordo totalmente	<b>IMPACTO DIRETO:</b> Refere-se a fatores presentes no ambiente de trabalho do profissional (unidade, grupo ou equipe) e que afetam diretamente o seu desempenho, exigindo novas competências. <b>IMPACTO INDIRETO:</b> Refere-se a fatores mais abrangentes e distantes do dia-a-dia do indivíduo, impactando o desempenho profissional de forma indireta e não contínua.

Variáveis originárias do contexto nacional:		(A) Grau de impacto no controle externo:	(B) O impacto no controle externo ocorre de modo: (se anterior = 2, 3 ou 4)
CN1	Demanda por uma Administração Pública eficiente e orientada para o atendimento ao cliente-cidadão.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CN2	Emergência de contratos de gestão e novas formas de relacionamento e execução de serviços, programas e políticas públicas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CN3	Maior expectativa e cobrança de ações efetivas por parte da sociedade.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CN4	Necessidade de tornar a Administração Pública mais responsiva aos cidadãos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CN5	Necessidade de migrar de uma gestão e operacionalização burocrática para um modelo de gerência e atuação orientada para resultados.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CN6	Máquina pública estável, competente, preparada para inovações organizacionais, habilitada a formular e executar políticas sociais customizadas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CN7	Pressões sociais por medidas que privilegiem a saúde, educação, qualidade de vida, distribuição de renda, segurança, combate à pobreza e ao desemprego.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CN8	Retomada do crescimento econômico.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CN9	Desmonte do Estado autárquico.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
Variáveis originárias do contexto regional:		(A) Grau de impacto no controle externo:	(B) O impacto no controle externo ocorre de modo: (se anterior = 2, 3 ou 4)
CR1	Burocracias governamentais mal qualificadas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CR2	Perda de talentos para carreiras mais atraentes.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CR3	Evasão do capital intelectual, com aumento da rotatividade.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CR4	Proximidade do Congresso Nacional e de organismos internacionais, contribuindo para o Tribunal assumir posição de liderança junto aos Tribunais Estaduais no debate de transformações no Controle Externo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CR5	Proximidade dos órgãos e entidades jurisdicionados favorecendo as fiscalizações in loco e o intercâmbio.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CR6	Necessidade de atuação de controle preventivo e orientador na busca de melhores resultados por parte do Executivo local.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CR7	Padrão de atuação do Sistema de Controle Interno do Governo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CR8	Pressão das cidades do entorno sobre os serviços públicos locais.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>

## Cont. Apêndice A.

Marque com um X (ou com um clique) na coluna “A” a opção que melhor representa seu grau de concordância em relação ao impacto dos fatores e variáveis de contexto no controle externo observando a seguinte escala:	Marque com um X (ou com um clique) na coluna “B” a opção que na sua opinião melhor descreve o impacto dos fatores e variáveis de contexto no controle externo, observando o seguinte:
<b>1</b> = não concordo <b>2</b> = concordo pouco <b>3</b> = concordo muito <b>4</b> = concordo totalmente	<b>IMPACTO DIRETO:</b> Refere-se a fatores presentes no ambiente de trabalho do profissional (unidade, grupo ou equipe) e que afetam diretamente o seu desempenho, exigindo novas competências. <b>IMPACTO INDIRETO:</b> Refere-se a fatores mais abrangentes e distantes do dia-a-dia do indivíduo, impactando o desempenho profissional de forma indireta e não contínua.

Variáveis contextuais originárias da sociedade:		(A) Grau de impacto no controle externo:	(B) O impacto no controle externo ocorre de modo: (se anterior = 2, 3 ou 4)
CS1	Expectativas da sociedade por respostas focadas no controle social, accountability e orientação para resultados.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CS2	Elevação da participação da sociedade no controle dos serviços públicos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CS3	Ampliação da demanda social por transparência, racionalização, economicidade e moralidade nos investimentos e nas ações governamentais e por efetividade do controle público para realização da justiça social.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CS4	Necessidades e expectativas por novos serviços.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CS5	Interesses sociais.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CS6	Valores, crenças, preconceitos da sociedade local.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CS7	Conscientização de direitos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CS8	Exigências de qualidade nos serviços prestados.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>

Variáveis relativas ao contexto organizacional: Tribunal		(A) Grau de impacto no controle externo:	(B) O impacto no controle externo ocorre de modo: (se anterior = 2, 3 ou 4)
CO1	Políticas de recursos humanos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CO2	Condições de trabalho.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CO3	Benefícios e salários.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CO4	Perspectivas de crescimento profissional.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CO5	Suporte organizacional para o desempenho.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CO6	Desafios do trabalho.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CO7	Imagem da organização.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CO8	Ambiente de trabalho.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CO9	Alteração ou ampliação de competências e papéis.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CO10	Existência de planejamento estratégico.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CO11	Relação organização & opinião pública & imprensa.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CI2	Compatibilização de interesses, necessidades e expectativas entre servidores e organização.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CI3	Atendimento de expectativas pessoais & profissionais dos servidores.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CI4	Interesse pelo serviço em função do conteúdo do trabalho e do reconhecimento.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>
CI5	Postura frente aos desafios e oportunidades do trabalho.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	DIRETO <input type="checkbox"/> INDIRETO <input type="checkbox"/>