



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ARTHUR FELIPE DE MENEZES IL PAK

**O PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE ESPECIALISTAS EM  
REGULAÇÃO EM UMA AGÊNCIA REGULADORA FEDERAL  
E IMPLICAÇÕES NA ADEQUAÇÃO DO INDIVÍDUO AO  
POSTO DE TRABALHO**

Brasília – DF

2011

ARTHUR FELIPE DE MENEZES IL PAK

**O PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE ESPECIALISTAS EM  
REGULAÇÃO EM UMA AGÊNCIA REGULADORA FEDERAL  
E IMPLICAÇÕES NA ADEQUAÇÃO DO INDIVÍDUO AO  
POSTO DE TRABALHO**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Maria de  
Fátima Bruno de Faria

Brasília – DF

2011

Pak, Arthur Felipe de Menezes II.

O processo de alocação de especialistas em regulação em uma agência reguladora federal e implicações na adequação do indivíduo ao posto de trabalho / Arthur Felipe de Menezes II Pak. – Brasília, 2011.

71 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria, Departamento de Administração.

1. Alocação de pessoas. 2. Adequação pessoa-trabalho. 3. Organização Pública. I. Título.

**ARTHUR FELIPE DE MENEZES IL PAK**

**O PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE ESPECIALISTAS EM  
REGULAÇÃO EM UMA AGÊNCIA REGULADORA FEDERAL  
E IMPLICAÇÕES NA ADEQUAÇÃO DO INDIVÍDUO AO  
POSTO DE TRABALHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Arthur Felipe de Menezes Il Pak**

Doutora, Maria de Fátima Bruno de Faria  
Professor-Orientador

Doutor, Francisco Antonio Coelho Junior  
Professor-Examinador

Brasília, 4 de julho de 2011

## RESUMO

Esta pesquisa tem por principal objetivo identificar, na percepção de servidores públicos egressos de curso de formação profissional e dos seus superiores, como a alocação de pessoas pode contribuir para a maior adequação do indivíduo ao posto de trabalho. Foram revisados artigos científicos nacionais e internacionais que tratam dos temas alocação de pessoas e adequação do indivíduo ao posto de trabalho, identificando-se conceitos, tipos, perspectivas de adequação e desdobramentos teóricos na prática organizacional. Foi realizada pesquisa qualitativa, com emprego de entrevistas semi-estruturadas, a fim de verificar a adequação do indivíduo ao posto de trabalho, nas perspectivas de adequação necessidades-retribuições (*needs-supplies fit*) e de adequação demandas-atitudes (*demands-abilities fit*), decorrentes do processo de alocação em uma organização pública federal. Descreveu-se o processo de alocação tal qual ocorre na organização e identificou-se o objetivo do curso de formação na alocação e adequação do indivíduo ao posto de trabalho. Concluiu-se que, para a maioria dos servidores entrevistados egressos do curso de formação profissional, não há adequação pessoa-trabalho. Constatou-se, ainda, que a ênfase no processo de alocação por parte dos superiores hierárquicos se dá na perspectiva de adequação demandas-atitudes em contrapartida à perspectiva de adequação necessidades-retribuições. Ao final, são propostos ajustes ao processo de alocação com vistas a uma melhor adequação pessoa-trabalho.

Palavras-chave: Alocação de pessoas. Adequação pessoa-trabalho.  
Organização Pública.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação de artigos por estrato, área e periódico .....	11
Quadro 2: Relação de artigos por periódico e palavras-chave .....	12
Quadro 3: Perguntas aos Especialistas, objetivos da pesquisa e suporte teórico.....	32
Quadro 4: Perguntas aos Superiores, objetivos da pesquisa e suporte teórico .....	33
Quadro 5: Perguntas ao Profissional de Gestão de Pessoas, objetivos da pesquisa e suporte teórico .....	35
Quadro 6: Razões da alocação no posto de trabalho .....	39
Quadro 7: Processo de alocação após término do curso de formação .....	40
Quadro 8: Compatibilidade entre conhecimentos e habilidades e demandas do trabalho .....	42
Quadro 9: Compatibilidade entre curso de formação e demandas do posto de trabalho .....	43
Quadro 10: Compatibilidade entre formação acadêmica e demandas do posto de trabalho .....	44
Quadro 11: Compatibilidade entre posto de trabalho e preferências pessoais do servidor .....	46
Quadro 12: Compatibilidade entre preferências pessoais do servidor e diferentes postos de trabalho.....	46
Quadro 13: Papel no processo de alocação e etapas, critérios e métodos utilizados .....	49
Quadro 14: Objetivos do curso de formação e o processo de alocação e adequação ao posto .....	51
Quadro 15: Compatibilidade entre conhecimentos e habilidades e demandas do posto de trabalho .....	52
Quadro 16: Compatibilidade entre preferências do servidor e demandas do posto de trabalho .....	53

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	Contextualização.....	7
1.2	Formulação do problema .....	8
1.3	Objetivo Geral .....	9
1.4	Objetivos Específicos .....	9
1.5	Justificativa .....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1	Alocação de pessoas .....	13
2.2	Adequação ( <i>fit</i> ).....	15
2.2.1	Tipos de adequação.....	17
2.2.2	A adequação pessoa-trabalho ( <i>person-job fit</i> ) .....	19
2.3	Prática organizacional de seleção e alocação de pessoas .....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	26
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	26
3.2	Caracterização da organização e setor.....	27
3.3	Participantes do estudo.....	28
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	38
4.1	Entrevistas .....	38
4.1.1	Entrevistas com os Especialistas em Regulação .....	38
4.1.2	Entrevistas com os Superiores Hierárquicos .....	48
4.1.3	Entrevista com o Profissional da área de Gestão de Pessoas.....	54
4.2	Ajustes no processo de alocação com vistas à melhor adequação pessoa-trabalho.....	55

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICES.....	63
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista aos Especialistas em Regulação .....	63
	Apêndice B – Roteiro de Entrevista aos Superiores Hierárquicos.....	65
	Apêndice C – Roteiro de Entrevista ao Profissional da Área de Gestão de Pessoas.....	67
	Apêndice D – Formulário de Autorização do Entrevistado para a Gravação da Entrevista .....	69

# 1 INTRODUÇÃO

Nesta Seção será apresentada a contextualização do tema do estudo, bem como a formulação do problema. Serão apresentados o objetivo geral e objetivos específicos e ainda a justificativa a demonstrar a relevância teórica e prática desta pesquisa.

## 1.1 Contextualização

No contexto atual, a administração pública brasileira enfrenta o desafio de atender às exigências cada vez maiores de eficiência e eficácia na prestação do serviço público ao cliente-cidadão, inclusive como caminho à legitimação da organização (ENAP, 2006).

As organizações inseridas na gestão estratégica de pessoas buscam o alcance de seus objetivos estratégicos na obtenção de um quadro de pessoal cada vez mais qualificado, motivado e adequado às necessidades da organização (ENAP, 2006).

Não somente o quadro de pessoal deve ser adequado às necessidades da organização, mas também o indivíduo deve se adequar ao ambiente organizacional em seus diferentes níveis. Nesse sentido, o tema adequação pessoa-ambiente (*person-environment fit*) é de grande relevância e ocupa notável espaço na literatura internacional, embora pouca atenção seja dada na produção científica nacional.

A adequação pessoa-ambiente é definida como a compatibilidade entre um indivíduo e o ambiente organizacional, resultante da congruência entre as características dos indivíduos e as características do ambiente em seus múltiplos níveis da organização. São múltiplos os níveis na formação de diferentes tipos de adequação pessoa-ambiente, quais sejam, adequação pessoa-organização; adequação pessoa-equipe; adequação pessoa-supervisor; e adequação pessoa-trabalho (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005; HINKLE; CHOI, 2009).

Esta pesquisa enfoca a adequação pessoa-ambiente no nível pessoa-trabalho (*person-job fit*), construto referente à compatibilidade ou congruência entre indivíduo e o posto de trabalho. Essa adequação pessoa-trabalho tem íntima relação com o

processo de alocação de pessoas (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

A alocação de pessoas pode ser definida como um processo posterior à etapa de recrutamento e à etapa de seleção de pessoas realizada nas organizações e destinada a distribuir pessoas de maneira adequada nos diferentes espaços ocupacionais da organização. Nesta pesquisa, o enfoque da alocação de pessoas se dá na alocação entendida como uma das fases da captação externa que abrange a admissão, alocação e integração de uma pessoa na organização (BRANDÃO, BAHRY, 2005).

Feita essa contextualização, a seguir será abordada a problemática da pesquisa.

## **1.2 Formulação do problema**

A literatura científica nacional que trata do tema seleção de pessoal, em grande parte, revela práticas nas quais o processo seletivo desde o seu início é voltado especificamente para um cargo cujas atribuições e espaço ocupacional já foram previamente definidos.

Não obstante, há casos, como os que ocorrem na organização em estudo, que o processo seletivo é voltado para um cargo cujas atribuições e espaço ocupacional são amplos e não previamente definidos quando do recrutamento ou seleção. Assim, mesmo após a etapa de seleção uma nova escolha é realizada, a fim de definir aonde, na organização, será o indivíduo lotado. Essa a razão pela qual na organização em estudo há sempre a necessidade de se alocar indivíduos nos diversos espaços ocupacionais quando da realização de um processo seletivo.

Esta pesquisa busca conhecer, elucidar e compreender o processo de alocação de pessoas na organização em estudo para avaliar como a alocação é tratada. Para tanto, será descrito e analisado o processo de alocação dos indivíduos aprovados em concurso público para o cargo de Especialista em Regulação.

No âmbito da organização em estudo o concurso público para o cargo de Especialista em Regulação é regulamentado por meio de Instrução Normativa que fixa o processo de seleção de candidatos em duas etapas. A primeira etapa

compreendendo exames de conhecimentos gerais e específicos, mediante a aplicação de provas objetivas e discursivas, e a segunda, para aqueles aprovados na primeira etapa, constituída de um curso de formação profissional com carga horária de 320 horas aula, compreendendo aulas teóricas, seminários e apresentação de trabalhos escritos sendo, ao final, aplicada prova objetiva, de caráter eliminatório e classificatório para ingresso na carreira.

Assim, será descrito e analisado o processo de alocação dos indivíduos egressos do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação, e sua relação com a adequação do indivíduo ao posto de trabalho, a adequação nas perspectivas demandas-attitudes e necessidades-retribuições, e o caráter complementar e suplementar de adequação.

De maneira sucinta, procura-se responder à seguinte questão de pesquisa: na percepção dos Especialistas em Regulação e de seus superiores hierárquicos, como a alocação de pessoas pode contribuir para a adequação do indivíduo ao posto de trabalho?

### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar, na percepção dos servidores egressos do curso de formação profissional e dos seus superiores, como a alocação de pessoas pode contribuir para a maior adequação do indivíduo ao posto de trabalho.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o modelo de gestão de pessoas na organização;
- Descrever as características do processo seletivo para a função de Especialista em Regulação;
- Identificar os objetivos do curso de formação profissional realizado durante o processo seletivo de Especialistas em Regulação na organização;

- Descrever o processo de alocação de indivíduos egressos do curso de formação profissional da organização;
- Propor ajustes, se necessários, no processo de alocação de pessoas para melhor adequação ao posto de trabalho.

## 1.5 Justificativa

Da análise da produção científica nacional publicada em periódicos classificados pela CAPES, nos últimos 15 anos, entre os estratos A1 a B2 sobre o tema alocação de pessoas, constatou-se que este é citado em apenas quatro artigos científicos e de maneira bastante superficial.

Assim, buscando-se subsídio na literatura internacional sobre o assunto, percebeu-se que o tema alocação é amplamente abordado na perspectiva da adequação de pessoas à organização em seus vários níveis, inclusive no nível da adequação proveniente da alocação do indivíduo a um determinado posto de trabalho (*person-job fit*) (KRISTOF, 1996).

Percebe-se que o tema da adequação do indivíduo ao ambiente é muito pouco explorado na literatura científica nacional, principalmente no que diz respeito à adequação do indivíduo a um posto de trabalho (*person-job fit*). A presente pesquisa trará contribuições teóricas ao tema da adequação do indivíduo a um posto de trabalho fruto da alocação de pessoas em uma organização pública.

Os resultados da pesquisa trarão ainda contribuições úteis à organização que demonstra interesse em empregar tecnologias de gestão mais modernas para o atingimento de seus objetivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente, foi realizada a revisão dos trabalhos científicos publicados em periódicos nacionais nos últimos 15 anos na área de Administração e na área de Psicologia classificados pela CAPES nos estratos A1, A2, B1 e B2 relacionados ao tema alocação de pessoal.

Os periódicos foram acessados prioritariamente pelo endereço eletrônico da *scielo*, na rede mundial de computadores. Foram pesquisados nos índices título e assunto as seguintes palavras-chave: *alocacao*, *selecao*.

Os periódicos não disponibilizados pelo endereço eletrônico da página da *scielo* foram acessados por meio de endereço eletrônico próprio da publicação. Quando acessado o *site* do próprio periódico foi realizada a busca das seguintes palavras-chave nos campos título, resumo, termos indexados, texto completo: seleção, seleção interna, alocação.

Dos artigos encontrados foi lido o título e resumo, a fim de saber se realmente tratavam de tema relacionado à problemática da pesquisa. Foi, então, realizado fichamento de cada artigo selecionado.

Estrato da CAPES	Área temática	Nº de Periódicos acessados	Nº de artigos selecionados	Nome do Periódico em que foi publicado o artigo selecionado
A2	Administração	12	2	Revista de Administração Pública (Impresso)
B1	Administração	33	1	RAC Eletrônica
B2	Psicologia	51	1	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho

**Quadro 1:** Relação de artigos por estrato, área e periódico

Excepcionalmente, foi utilizado um artigo da Revista do Serviço Público (classificado pela CAPES no estrato B4) em razão de fazer referência ao tema alocação.

No âmbito da literatura internacional, iniciou-se a busca de artigos científicos na publicação *International Journal of Selection and Assessment*, devido à temática central desta publicação, o que foi feito por meio do portal eletrônico *Wiley Online*

*Library* disponível na rede mundial de computadores, utilizando-se as seguintes palavras-chave: *allocation, placement, internal selection*.

Por meio da palavra-chave *internal selection* na publicação *International Journal of Selection and Assessment*, encontraram-se quatro artigos, dos quais apenas um atendia aos objetivos do estudo.

Devido a citações recorrentes à publicação *Personnel Psychology* no artigo selecionado, foi realizada busca também neste periódico, utilizando-se as mesmas palavras-chave: *allocation, placement, internal selection*.

Por meio da palavra-chave *allocation* na publicação *Personnel Psychology*, foram selecionados quatro artigos e, após a leitura do resumo um artigo foi escolhido.

Notou-se o enfoque do tema no construto *fit*, razão pela qual foram então buscadas as palavras-chave *fit, person-job, person-job fit, p-j, p-j fit*, nos mesmos periódicos internacionais *Personnel Psychology* e *International Journal of Selection and Assessment*.

O Quadro 2 a seguir sintetiza o número de artigos relacionados às respectivas palavras-chave bem como o total de artigos selecionados para a pesquisa devido à sua pertinência com o tema objeto de estudo.

<i>Personnel Psychology</i>	Nº de artigos relacionados	Nº de artigos selecionados	<i>International Journal of Selection and Assessment</i>	Nº de artigos relacionados	Nº de artigos selecionados
Palavra-chave			Palavra-chave		
<i>P-J</i>	89	1	<i>P-J</i>	96	0
<i>P-J fit</i>	39	3	<i>P-J fit</i>	57	1
<i>Person-job</i>	59	0	<i>Person-job</i>	31	0
<i>Person-job fit</i>	57	2	<i>Person-job fit</i>	29	1

**Quadro 2:** Relação de artigos por periódico e palavras-chave

Dos artigos encontrados foi lido o título e resumo, a fim de saber se realmente se tratava de tema relacionado à problemática da pesquisa. Foi, ainda, selecionado um artigo da publicação *Journal of Applied Psychology* devido à recorrência de citações verificada nos demais artigos. Por fim, foi realizado fichamento de cada um desses artigos selecionados.

Do total de 11 artigos identificados em periódicos internacionais, percebe-se que sete deles são artigos da publicação *Personnel Psychology*. A publicação *Personnel Psychology* é um periódico classificado pela *ISI Web of Knowledge Journal Citation Reports* no ranking como 7ª publicação com maior fator de impacto na categoria *Management* (de um total de 112 publicações) e 3ª publicação com maior fator de impacto na categoria *Applied Psychology* (de um total de 63 publicações).

Por sua vez, um artigo é da publicação *Journal of Applied Psychology*, periódico classificado pela *ISI Web of Knowledge Journal Citation Reports* no ranking como 4ª publicação com maior fator de impacto na categoria *Applied Psychology* (de um total de 63 publicações) e três artigos são da publicação *International Journal of Selection and Assessment*, um periódico classificado pela *ISI Web of Knowledge Journal Citation Reports* no ranking como 68ª publicação com maior fator de impacto na categoria *Management* (de um total de 112 publicações) e 43ª publicação com maior fator de impacto na categoria *Applied Psychology* (de um total de 63 publicações).

## **2.1 Alocação de pessoas**

A alocação de pessoas tem sido observada com crescente importância pelas organizações (BAHRY; TOLFO, 2007). No contexto da gestão estratégica de pessoas, a aplicação do modelo de gestão baseado em competências objetiva alocar pessoas em razão da necessidade de mobilização de suas competências para o atingimento e manutenção de vantagem competitiva pela organização (BAHRY; TOLFO, 2007).

Bahry e Tolfo (2007) enfocam a alocação de funcionários do Banco do Brasil egressos de programas de formação e aperfeiçoamento com a finalidade de identificar a percepção desses funcionários acerca da efetiva mobilização das competências desenvolvidas nesses programas.

Assim, Bahry e Tolfo (2007) aferem a intensidade da mobilização das competências desenvolvidas nos programas de formação e aperfeiçoamento. Após a conclusão do curso, 68,75% dos egressos permanecem alocados nas diretorias ou unidades à que eram vinculados originalmente. Constata-se que mais da metade desses

egressos alocados nas diretorias ou unidades de origem conseguiram mobilizar as competências desenvolvidas. No entanto, apesar dessa mobilização de competências nas funções de origem, conclui-se que, na percepção dos funcionários, suas competências poderiam ser mais bem aproveitadas pela organização se houvesse melhor suporte organizacional. Esse suporte envolveria, dentre outros aspectos, a correta alocação em cargos que demandassem atividades mais relacionadas com as competências desenvolvidas, o que geraria uma maior mobilização e aproveitamento de suas competências e consequentemente maior retorno à organização em seus investimentos em treinamento e desenvolvimento.

Em outra abordagem, Silva, Roglio e Silva (2010) abordam o tema da alocação de pessoas ao enfocarem o processo decisório realizado por uma organização militar em atividades de defesa aérea. No estudo, foram primeiramente identificadas as competências essenciais de 21 indivíduos de um total de 46 militares vinculados à atividade de defesa aérea na organização. Cabe ressaltar que a assunção das funções por parte dos militares atuantes nessa organização dependia dos seguintes fatores: formação apropriada; antiguidade; indicação da chefia; aprovação em curso específico; e aprovação por um conselho de militares (SILVA; ROGLIO; SILVA, 2010).

Após o mapeamento das competências, foi realizada análise fatorial exploratória, seguida de análise de regressão linear múltipla, com o intuito de relacionar o impacto de cada competência nas diferentes etapas do processo decisório, de modo a se identificar quais competências se mostravam estatisticamente mais relevantes nas diferentes etapas (SILVA; ROGLIO; SILVA, 2010).

Relacionadas as competências às etapas do processo decisório, os autores concluem que esses resultados servem para subsidiar gestores no desenvolvimento de competências, formação de equipes e, de especial importância para esta pesquisa, na alocação de pessoas nas devidas funções com vistas à distribuição mais racional de indivíduos e o alcance dos objetivos organizacionais, de modo a confirmar o alinhamento entre competências individuais e os interesses organizacionais (SILVA; ROGLIO; SILVA, 2010).

Homem e Tolfo (2008) enfocam o tema da seleção de executivos para expatriação e os critérios adotados nessa seleção numa multinacional brasileira. O processo de recolocação do expatriado, entendida como a alocação do executivo quando retorna

ao Brasil, é pouco considerada na organização em estudo, não sendo aprofundada a sua análise no artigo.

Gondim, Brain e Chaves (2003) buscam investigar quais as competências mais exigidas de candidatos na percepção de profissionais atuantes em processo de seleção de pessoas e como a formação escolar influenciaria no desenvolvimento dessas competências. O tema da alocação é apenas tangenciado quando considerado uma alternativa à seleção de novos indivíduos diante da dificuldade em encontrar profissionais no mercado ou o treinamento diante dos custos desse processo.

## **2.2 Adequação (*fit*)**

A adequação é tema amplamente estudado pela literatura internacional, sendo, contudo, tema pouco explorado pela literatura nacional, razão pela qual não se observa uma tradução consagrada para o termo *fit*. Devido às traduções diversas do termo tais como compatibilidade, congruência, ajustamento, alinhamento ou adequação, na presente pesquisa optou-se pelo uso do termo adequação para traduzir o significado do construto *fit*.

A adequação pessoa-ambiente (*person-environment fit*) é definida como a compatibilidade entre um indivíduo e o ambiente de trabalho resultante da congruência entre as características dos indivíduos e as características do ambiente em seus múltiplos níveis (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005; HINKLE; CHOI, 2009). Devido à complexidade do construto, formularam-se diferentes tipos de adequação (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

A adequação pessoa-ambiente influencia tanto a fase pré-contratação (atratividade da organização, atratividade do trabalho, aceitação do trabalho pelos candidatos, intenção de contratar, dentre outros) quanto a fase pós-contratação (alocação, satisfação no trabalho, desempenho, rotatividade, dentre outros) (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005) e ocupa um papel importante nas

decisões do indivíduo aceitar, permanecer ou deixar um emprego (HINKLE; CHOI, 2009).

Esta pesquisa tem por objetivo analisar como o processo de alocação de pessoas contribui para a adequação do indivíduo ao posto de trabalho (*person-job fit*) por meio de uma abordagem qualitativa acerca da percepção subjetiva da adequação do indivíduo ao trabalho que desempenha em determinado posto, sem se ater a consequências possíveis da adequação ou não. Optou-se por não avaliar aspectos relacionados à adequação como, por exemplo, satisfação, desempenho, intenção de deixar o trabalho, rotatividade, comprometimento, dentre outros, porque cada um desses aspectos representa comportamentos relevantes para a experiência de trabalho como um todo, provavelmente influenciados por múltiplos tipos de adequação ao ambiente em seus diferentes níveis – organização, grupo, supervisor, cargo (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Várias são as estratégias para medir a adequação da pessoa ao trabalho. Uma distinção significativa está em avaliar a adequação direta ou indiretamente (KRISTOF, 1996; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

A avaliação direta de adequação é a percebida e relatada pelas próprias pessoas participantes do estudo por meio de julgamentos subjetivos. Assim, é possível avaliar a adequação perguntando-se aos indivíduos para que relatem ao pesquisador a sua percepção de adequação ao trabalho (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005). Uma boa adequação ocorre desde que percebida como tal pelo próprio indivíduo (KRISTOF, 1996).

Diferentemente, a medição indireta avalia a adequação por meio de comparações explícitas de medidas das características da pessoa e medidas de características do ambiente e o cálculo de variáveis pessoa e variáveis ambiente (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

No que se refere à avaliação direta, Cable e DeRue (2002) enfatizam que as percepções subjetivas de adequação são melhores preditoras do comportamento e escolhas das pessoas, mais do que a real congruência entre pessoa e ambiente passível de ser medida indiretamente. Isso é particularmente verdade em relação a características de difícil verificação como, por exemplo, valores ou objetivos (KRISTOF, 1996).

### 2.2.1 Tipos de adequação

Cada tipo de adequação representa a compatibilidade entre diferentes aspectos do ambiente (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005). Esses diferentes tipos de adequação são construtos distintos, com diferentes significados para os indivíduos (CABLE; DERUE, 2002). Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) inclusive constataam a habilidade dos próprios indivíduos em discernir e avaliar os diferentes tipos de adequação ao ambiente de trabalho.

Assim, identificam-se na literatura os seguintes tipos de adequação: pessoa-organização (*person-organization fit*); pessoa-vocação (*person-vocation fit*); pessoa-grupo (*person-group fit*); pessoa-supervisor (*person-supervisor fit*); pessoa-trabalho (*person-job fit*); adequação necessidades-retribuições (*needs-supplies fit*); e adequação demandas-atitudes (*demands-abilities fit*).

Esta pesquisa foca na adequação pessoa-trabalho (*person-job fit*) e seus desdobramentos conceituais de adequação necessidades-retribuições (*needs-supplies fit*) e adequação demandas-atitudes (*demands-abilities fit*), bem como a noção de adequação complementar ou suplementar.

A seguir, serão expostos de maneira geral os conceitos dos diferentes tipos de adequação, com o intuito de permitir a compreensão dos diferentes construtos (KRISTOF, 1996).

A adequação pessoa-vocação (*person-vocation fit* ou *person-occupation fit*) é abordada por teorias de escolha vocacional e refere-se à compatibilidade entre pessoa e profissões, de acordo com os interesses do indivíduo. (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005) Representa o nível mais amplo da relação indivíduo-ambiente e é um processo que normalmente antecede o ingresso de um indivíduo em uma determinada organização (KRISTOF-BROWN, 2000; CONVERSE et al., 2004).

A adequação pessoa-organização (*person-organization fit*), um dos tipos mais comumente estudados pela literatura (HINKLE; CHOI, 2009), refere-se à compatibilidade entre as pessoas e a organização como um todo (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005) por meio de julgamentos de congruência

entre os valores pessoais do indivíduo e a cultura organizacional (CABLE; DERUE, 2002). Muitas organizações vêm demonstrando interesse pela adequação do indivíduo à organização e não somente a um determinado cargo ou função em razão da dinâmica e complexidade crescentes que demandam um preenchimento de vagas que proporcionem cada vez mais flexibilidade à organização (KRISTOF-BROWN, 2000) em termos de maior mobilidade dos empregados entre as diferentes funções dentro da organização (KRISTOF, 1996).

A adequação pessoa-grupo ou pessoa equipe (*person-group* ou *person-team fit*) enfoca a compatibilidade interpessoal entre indivíduos e seu grupo ou equipe de trabalho (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

A adequação pessoa-supervisor (*person-supervisor fit*) enfoca a relação supervisor-subordinado, similaridades de personalidades, congruência de valores entre líder e liderado e congruência de objetivos entre gerente e empregado (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

A adequação pessoa-trabalho (*person-job fit*) é um dos tipos de adequação mais estudados pela literatura internacional ao lado da adequação pessoa-organização (HINKLE; CHOI, 2009). Esse tipo de adequação refere-se a julgamentos de congruência entre o indivíduo e o trabalho (CABLE; DERUE, 2002), ou seja, entre as características do indivíduo e do trabalho ou tarefa desempenhados na organização (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005), isto é, a compatibilidade entre o candidato e os requisitos de um trabalho específico (KRISTOF-BROWN, 2000). Kristof (1996) define trabalho (*job*) como a tarefa que se espera que uma pessoa cumpra em troca de seu emprego, bem como as características dessas tarefas.

Apesar de algumas características do trabalho (*job*) espelharem características da organização, adequação ao trabalho e adequação à organização são elementos conceitualmente distintos do ambiente organizacional. Por exemplo, ainda que políticas de recompensa estabeleçam diretrizes para a organização, gerentes frequentemente têm uma flexibilidade considerável para determinar a estrutura de recompensa para um específico trabalho (BARTOL; MARTIN, 1988 apud KRISTOF, 1996).

Na conceituação de adequação pessoa-ambiente a literatura faz duas conceituações gerais e distintas de adequação: a suplementar e a complementar (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Por adequação complementar entende-se o padrão de equilíbrio mútuo entre características do ambiente e do indivíduo na medida em que o indivíduo complementa a organização com suas competências e a organização complementa o indivíduo ao satisfazer suas necessidades (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Por sua vez, a adequação suplementar ocorre quando indivíduo e organização compartilham características semelhantes (KRISTOF-BROWN, 2000), ou seja, são similares em termos de valores, objetivos e atitudes (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Enquanto a conceituação de adequação complementar domina a literatura de adequação pessoa-trabalho, a adequação suplementar é o enfoque de estudos que trata de outros tipos de adequação (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005), notadamente a adequação pessoa-organização (KRISTOF-BROWN, 2000).

### 2.2.2 A adequação pessoa-trabalho (*person-job fit*)

A conceituação de adequação pessoa-trabalho, conforme exposto anteriormente, refere-se à congruência entre características do indivíduo e do trabalho, e traz em si duas distinções básicas apontadas por Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005): a adequação demandas-atitudes (*demands-abilities fit*) e a adequação necessidades-retribuições (*needs-supplies fit*).

A primeira delas, a adequação demandas-atitudes (*demands-abilities fit*), ocorre quando há proporcionalidade entre competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) individuais e competências necessárias ao desempenho de um determinado trabalho (CABLE; DERUE, 2002; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Essa adequação é tradicionalmente enfatizada nas práticas de seleção de pessoas devido à importância conferida pela organização à convergência entre competências

individuais do candidato e competências necessárias ao desempenho de determinado trabalho (KRISTOF-BROWN, 2000). A baixa adequação demandas-atitudes implica num *gap* de competências, tanto num excesso quanto num déficit, cada qual ocasionando diferentes resultados negativos (CABLE; DERUE, 2002).

A segunda distinção básica da adequação pessoa-trabalho é a adequação necessidades-retribuições (*needs-supplies fit*). A adequação necessidades-retribuições refere-se a julgamentos de congruência entre as necessidades dos indivíduos e as retribuições que estes recebem em contrapartida ao trabalho que desempenham (CABLE; DERUE, 2002).

Essa adequação ocorre por meio de um processo intuitivo de avaliação comparativa entre o percebido e o desejado, entre o experienciado e o as características desejadas do trabalho por parte do indivíduo, moderada pelo grau de importância conferido a essas características (EDWARDS, 1996 apud SHAW; GUPTA, 2004). A adequação necessidades-retribuições ocorre quando atendidos em quantidade, frequência ou qualidade (SHAW; GUPTA, 2004) os desejos, as necessidades, as preferências ou os interesses do indivíduo no trabalho (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005; ZHAN; TRUXILLO, 2011), por exemplo, em termos de benefícios, trabalho interessante e desafiador, oportunidades de promoção (CABLE; DERUE, 2002), participação em processos decisórios, remuneração (CONVERSE et al., 2004), carga de trabalho, variedade de tarefas, complexidade de tarefas (SHAW; GUPTA, 2004), estabilidade, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento pelos outros (TARIS; FEIJ; CAPEL, 2006), ou níveis de estresse (ZHAN; TRUXILLO, 2011).

A experiência resultante de um relacionamento não retributivo e o estresse associado a essa experiência ocasionam baixos níveis de identificação, envolvimento e comprometimento com o trabalho, baixa satisfação com o trabalho, aumento dos níveis de rotatividade e problemas de saúde (TARIS; FEIJ; CAPEL, 2006).

Essa adequação é da maior importância na perspectiva do indivíduo, pois influencia significativamente a decisão do candidato em escolher um determinado trabalho (KRISTOF, 1996), bem como sua motivação em permanecer em uma determinada função é, em grande parte, obter acesso a retribuições que as organizações

oferecem em troca do seu tempo e talento despendidos (KRISTOF-BROWN, 2000; (SIMON, 1951 apud CABLE; DERUE, 2002). Desse modo, a adequação necessidades-retribuições é um elemento de especial importância nas percepções de adequação por parte do indivíduo (CABLE; DERUE, 2002) e tem sido objeto de vários estudos sobre ajustamento, satisfação no trabalho (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005), bem-estar e saúde no trabalho e os respectivos efeitos adversos da não adequação (SHAW; GUPTA, 2004).

Segundo Taris, Feij e Capel (2006), a partir de expectativas prévias do indivíduo a respeito de aspectos intrínsecos do trabalho como, por exemplo, autonomia (a própria pessoa decide como desempenhar seu trabalho), variedade de tarefas, oportunidades de aprendizagem, tarefas interessantes (trabalho que realmente goste), e inclusive a congruência entre competências necessárias e competências individuais, estabelece-se uma relação de trocas entre o indivíduo e a organização – o qual é um fator crucial para a adequação do recém-contratado ao posto de trabalho. Esse relacionamento de trocas serve de parâmetro na decisão do indivíduo de quanto investir nesse relacionamento em termos de esforço, tempo e habilidades.

Expectativas não alcançadas resultam em estresse, o que por sua vez ocasiona ajustes por parte do indivíduo no sentido de tornar essa relação de trocas mais equitativa, ou reduzindo seus investimentos para com a organização ou, inversamente, aumentando esses investimentos no caso de a organização oferecer mais do que era sua expectativa (TARIS; FEIJ; CAPEL, 2006). Um nível ótimo de adequação necessidades-retribuições ocorre quando as necessidades se igualam às retribuições evitando assim desequilíbrios (SHAW; GUPTA, 2004).

Os mesmos autores acrescentam que o grau de adequação depende não só de experiências que atinjam às expectativas prévias, mas também da importância que o indivíduo dá a determinados aspectos do trabalho referentes a essas expectativas (TARIS; FEIJ; CAPEL, 2006).

Por fim, Taris, Feij e Capel (2006) sugerem que as práticas de seleção devem em suas entrevistas moderar de maneira realista as expectativas prévias do candidato a respeito do trabalho - o que contribui para que os recém-contratados não possuam expectativas altas e irreais e os consequentes resultados adversos disso.

Shaw e Gupta (2004) notam que compatibilizar as preferências dos indivíduos com características objetivas de trabalho pode ser uma prática bem sucedida, a fim de reduzir efeitos negativos de possíveis incompatibilidades.

Para a operacionalização da adequação pessoa-trabalho, o conteúdo das características utilizadas para avaliar a adequação deve relacionar-se à conceituação de adequação em suas diferentes perspectivas: adequação demandas-attitudes, adequação necessidades-retribuições, adequação complementar e adequação suplementar (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Desse modo, é possível avaliar a adequação pessoa-trabalho de maneira mais completa sempre que todas essas perspectivas de adequação sejam incluídas de maneira combinada na avaliação (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Portanto, a adequação pessoa-trabalho ocorre quando há, simultaneamente, compatibilidade nas perspectivas necessidade-retribuição e demandas-attitudes (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Cable e DeRue (2002, p. 879) sugerem a utilização de uma escala para a medição da percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-attitudes, por meio dos seguintes itens: “a compatibilidade é muito boa entre as demandas deste trabalho e minhas habilidades pessoais”; “minhas atitudes e treinamento se adequam bem aos requisitos do meu trabalho”; “minhas habilidades pessoais e educação fornecem uma boa compatibilidade com as demandas que o trabalho me apresenta”.

E a adequação necessidades-retribuições seria mensurada por meio dos seguintes itens: “há uma boa adequação entre o que este trabalho me oferece e o que eu procuro em um trabalho”; “os atributos que eu procuro em um trabalho são muito bem preenchidos pelo meu trabalho presente”; “o trabalho que atualmente desempenho me dá exatamente tudo o que eu quero de um trabalho” (CABLE; DERUE, 2002, p. 879).

Os mesmos autores sugerem ainda que as organizações deveriam adaptar a mencionada escala com o propósito de utilizá-las em entrevistas, de modo a obter uma avaliação padronizada para comparar candidatos nas diferentes perspectivas

de adequação, tanto durante o processo de recrutamento e seleção quanto após, no processo de treinamento e socialização (CABLE; DERUE, 2002).

Numa abordagem oposta, Zhan e Truxillo (2011) argumentam que a adaptação ou o ajustamento do indivíduo a um determinado posto de trabalho por meio de mudanças do indivíduo em si próprio através de, por exemplo, auto-desenvolvimento ou proatividade, dentre outros, têm um papel mais central do que tentativas de adequar o ambiente ao indivíduo.

## **2.3 Prática organizacional de seleção e alocação de pessoas**

Na prática organizacional, o processo de escolha de pessoas enfrenta múltiplas e complexas pressões, fazendo com que a prática se distancie do que apresentado pela literatura científica. São pressões que Klehe (2004) categoriza em demandas econômicas e sociais.

Assim, as decisões da organização em adotar ou não determinados procedimentos na escolha de indivíduos dependem: da percepção do impacto financeiro de curto e longo prazos dessas práticas; do tamanho da organização; de normas legais; do número de candidatos e vagas; da necessidade da organização em preencher essas vagas; dos planos da organização para a carreira futura dos recém-contratados; do *status quo* da organização; dos procedimentos utilizados pelas demais organizações daquele mesmo setor econômico; da percepção de incerteza quanto ao futuro da organização; e a interação entre alguns ou todos esses fatores (KLEHE, 2004).

Apesar da adoção de práticas não padronizadas, tendenciosas, não validadas ou não confiáveis a despeito da existência de alternativas aparentemente superiores apresentadas pela literatura científica, a decisão da organização em adotar práticas sem amparo científico parece menos arbitrária quando consideradas as inúmeras pressões a que a organização está sujeita (KLEHE, 2004).

Kristof-Brown (2000) conduziu uma pesquisa a fim de avaliar a percepção de 31 recrutadores na diferenciação entre adequação pessoa-organização e adequação pessoa-trabalho nas práticas de seleção de pessoal e o exame da utilidade da distinção entre esses dois tipos de adequação.

Devido ao fato de os recrutadores despenderem pouco tempo para interagir com os candidatos nos processos de seleção, a quantidade de informação em que se baseiam fica limitada para as avaliações de adequação. Um indicativo se o recrutador distingue entre adequação pessoa-organização e adequação pessoa-trabalho é se ele avalia cada tipo de adequação utilizando diferentes características dos candidatos ou se ao contrário a avaliação do candidato é feita de maneira geral sem a distinção de tipos de adequação pessoa-organização e adequação pessoa-trabalho (KRISTOF-BROWN, 2000).

Neste mesmo estudo de Kristof-Brown (2000), conclui-se que competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são mencionadas mais frequentemente como indicadores da adequação pessoa-trabalho, e que aparentemente os recrutadores diferenciam entre a adequação pessoa-trabalho e pessoa-organização.

A literatura de maneira geral sugere que também os indivíduos objeto de um processo seletivo percebem a distinção entre adequação pessoa-trabalho e a adequação pessoa-organização (CABLE; DERUE, 2002).

Nos estudos desenvolvidos por Cable e DeRue (2002) concluiu-se que os indivíduos também distinguem entre adequação necessidades-retribuições e adequação demandas-atitudes. Isso porque o indivíduo diferencia entre a adequação ligada às retribuições que um determinado trabalho fornece em contrapartida aos serviços prestados e a adequação atrelada às competências necessárias àquele trabalho.

De modo geral, os métodos de seleção asseguram alta adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-atitudes (ERDOGAN; BAUER, 2005).

A organização, ao especificar quais tipos de adequação são desejáveis, pode traçar diretrizes mais precisas para a seleção de pessoal e para o desenvolvimento de treinamentos, a fim de aprimorar certos tipos de adequação (KRISTOF, 1996).

Essas diretrizes de seleção de pessoal, no contexto da organização em estudo, por tratar-se de uma organização pública, encontram-se delineadas em leis e normativos.

O processo de seleção de pessoal no serviço público desde a vigência da Constituição de 1988 tem o concurso público como seu instrumento viabilizador.

O processo seletivo, inclusive para a função de Especialista em Regulação, é obrigatoriamente regido pela Lei nº 10.871/04 (BRASIL, 2004) e Decreto nº 6.944/09 (BRASIL, 2009), bem como, na organização em estudo, por Instrução Normativa da Agência que disciplina desde o pedido de autorização para abertura do concurso, edital, obrigatoriedade de realização de provas de conhecimento, aprovação e homologação, posse até exercício, dentre outros.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Adotando-se a taxionomia de Vergara (2007, p. 47), o tipo de pesquisa é, quanto aos fins, descritiva. A pesquisa descritiva é aquela que “expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno”. Por meio da pesquisa descritiva foi possível expor as características do fenômeno de alocação de pessoas e a sua relação com a adequação do indivíduo no nível pessoa-trabalho.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo e bibliográfica. Pesquisa de campo “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2007, p. 47).

Foi pesquisa de campo porque a investigação e coleta de dados aconteceram no local onde ocorreu o fenômeno e que por isso reúne os elementos para explicá-lo, bem como em razão de “consistir na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados” (OLIVEIRA, 2004, p. 124).

Em virtude da natureza da pesquisa e, também, de seus objetivos, foram empregadas entrevistas individuais semi-estruturadas para a coleta de dados, primários. A entrevista é um procedimento no qual envolve o relato de múltiplas perspectivas, revelando muitas facetas de um mesmo fenômeno, por meio de manifestações de concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010). Possui como vantagem “permitir ao pesquisador controlar a linha do questionamento” possibilitando o aprofundamento em questões que fossem de especial interesse ao alcance dos objetivos da pesquisa. (CRESWELL, 2010, p. 213). E como desvantagem, o fato de que nem todas as pessoas são igualmente articuladas e perceptivas na exposição das respostas aos questionamentos (CRESWELL, 2010).

Também foi imprescindível a pesquisa bibliográfica tratada no referencial teórico para a fundamentação teórico-metodológica desta pesquisa por meio de estudo

sistematizado de publicações acerca do fenômeno em estudo (OLIVEIRA, 2004). A pesquisa bibliográfica é entendida por Vergara (2007, 48) como “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado (...) e que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.”

Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa. Conforme define Creswell (2010, p. 236) uma pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa pelo fato de o: “pesquisador ser instrumento para a coleta de dados, empregar múltiplos métodos de coleta de dados, ser indutiva, baseada nos significados dos participantes, ser emergente, fazer uso de lente teórica, ser interpretativa e holística”.

O enfoque qualitativo se mostra adequado em virtude do problema da pesquisa e da necessidade de compreensão de um processo dinâmico e “permitir, em maior grau de profundidade, a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno” para então estabelecer relações entre o fenômeno e a literatura (OLIVEIRA, 2004, p.114).

### **3.2 Caracterização da organização e setor**

A pesquisa foi realizada em uma Agência Reguladora Federal integrante da Administração Pública Indireta da União, conforme delineado pelo Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967).

A Agência Reguladora onde foi realizada a pesquisa está localizada na cidade de Brasília (DF), conta com cerca de 500 servidores e possui atribuições legalmente instituídas, dentre as quais se destacam: regular, supervisionar e fiscalizar as atividades de prestação dos serviços que regula; garantir padrões de serviço adequado; harmonizar os interesses de usuários, de empresas prestadoras de serviços e do Poder Público; arbitrar conflitos de interesse e impedir situações que configurem competição imperfeita ou infração contra a ordem econômica.

A estrutura organizacional da Agência é composta, basicamente, por Diretoria, Procuradoria Jurídica, Assessorias, Superintendências e Gerências. Cada Superintendência é composta por várias Gerências em um grau hierárquico imediatamente inferior. Tanto as atividades das Superintendências como das

Gerências são relacionadas a áreas específicas de atuação da Agência correspondente às atividades fim definidas pelas atribuições legalmente instituídas para a organização.

As Gerências atuam com atribuições específicas definidas no Regimento Interno da organização, cada qual especializada em assuntos específicos relacionados à área de atuação maior da Superintendência respectiva à qual está vinculada.

### **3.3 Participantes do estudo**

Dados os objetivos da pesquisa, foram participantes do estudo os profissionais que atuam no processo de alocação e ainda os indivíduos alocados após egressos do último curso de formação ocorrido na organização.

Foram participantes do estudo, integrantes da organização ocupantes dos cargos de Superintendente, Gerente, Especialista em Regulação e Analista de Recursos Humanos.

No critério para a escolha dos participantes da pesquisa foi proposital a ocupação de cargos relevantes de participação direta no processo de alocação de pessoas. Dessa forma, esses sujeitos partilham de um passado comum acerca do fenômeno em estudo. O Superintendente ocupa função precípua na organização, inclusive em processos de alocação de pessoas. Os Gerentes são, em sua maioria, gerentes de linha também com papel relevante nesse processo.

Assim, os cargos de Gerente e Superintendente conformam na pesquisa a categoria “Superiores Hierárquicos” devido à hierarquia em relação aos Especialistas em Regulação. Foram entrevistados três Superiores Hierárquicos, dos quais dois eram Gerentes, de um total de dez gerentes que compunham ambas as Superintendências (universo) e um Superintendente, de um total de dois (universo). As características do grupo Superiores Hierárquicos são: idade entre 46 e 62 anos, todos com nível superior completo e formação em áreas distintas como economia e engenharia, a maioria pós-graduados, e atuantes na organização entre dois e oito 8 anos.

O Profissional da Área de Gestão de Pessoas participante da pesquisa estava lotado na Gerência de Recursos Humanos atuante na gestão de pessoas na organização. Os Especialistas em Regulação foram aprovados no último processo seletivo ocorrido na organização e objeto do processo de alocação.

Assim, foram entrevistados quatro Especialistas em Regulação, de um total de 18 (que representavam o universo), com idades entre 30 e 42 anos, todos com nível superior completo e formação em áreas distintas como engenharia civil e de produção, sendo a maioria pós-graduados, e todos trabalhavam na organização há um ano e 3 meses.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O roteiro de entrevista buscou identificar, na percepção dos diferentes sujeitos da pesquisa, como a alocação contribui para a adequação do indivíduo ao posto de trabalho.

Trata-se, portanto, de avaliação direta de adequação, entendida como sendo aquela percebida e relatada pelas próprias pessoas participantes do estudo por meio de julgamentos subjetivos (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Na minuta do roteiro de entrevista individual, foram realizadas reformulações e ajustes necessários, após um pré-teste com duas pessoas com idades e níveis de escolaridade semelhantes ao da amostra, solicitando que fizessem seus julgamentos a respeito da compreensão das perguntas. As avaliações dos respondentes foram incorporadas, permitindo a formatação final do instrumento.

Note-se que umas das pessoas que participaram do pré-teste é integrante do universo de Especialistas em Regulação e que por isso não integrou a pesquisa como participante do estudo.

Buscou-se a elaboração de perguntas claras, objetivas, com o uso de linguagem acessível de modo a facilitar a compreensão para uma pessoa leiga no assunto.

O roteiro de entrevistas aos Especialistas em Regulação, composto de oito perguntas, iniciou-se com um cabeçalho onde se informava acerca do objetivo geral

da pesquisa, identificava-se a entrevista como parte integrante de pesquisa acadêmica de monografia de final de curso de Administração da Universidade de Brasília. Informava-se ainda que as respostas seriam analisadas de modo a não identificar os entrevistados e incluídos os agradecimentos à participação no estudo, conforme Apêndice A.

As perguntas buscaram alcançar os objetivos da pesquisa e a base teórica em que cada uma delas se fundamentou são expostos no Quadro 3 a seguir.

Especial atenção foi conferida às perguntas voltadas aos Especialistas em Regulação para avaliação da percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-attitudes e na perspectiva necessidades-retribuições. Buscou-se embasamento teórico em Cable e DeRue (2002, p. 879).

Perguntas aos Especialistas em Regulação		
Pergunta	Objetivo da pesquisa	Suporte Teórico
1- Gostaria que você me falasse um pouco sobre o posto de trabalho que ocupa, suas atribuições e atividades		Kristof (1996) define trabalho (job) para fins da adequação pessoa-trabalho ( <i>person-job fit</i> ) como a tarefa que se espera que uma pessoa cumpra em troca de seu emprego, bem como as características dessas tarefas.
2- Por que a sua alocação se deu neste posto de trabalho?	Descrever o processo de alocação de indivíduos egressos do curso de formação profissional da organização.	As decisões da organização em adotar ou não determinados procedimentos na escolha de indivíduos dependem de diversos fatores (Klehe, 2004).
3- Como ocorreu o processo de sua alocação na função que ocupa após egresso do curso de formação?	Descrever o processo de alocação de indivíduos egressos do curso de formação profissional da organização.	Segundo Klehe (2004), na prática organizacional o processo de escolha de pessoas enfrenta múltiplas e complexas pressões econômicas e sociais, fazendo com que a prática se distancie mais ou menos do que é apresentado pela literatura científica.
4- Você considera que o posto de trabalho que atualmente ocupa compatibiliza os seus conhecimentos e habilidades com as	Avaliar a adequação pessoa-trabalho nas perspectivas adequação demandas-attitudes e adequação necessidades-retribuições.	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-attitudes, por meio dos itens: “a

demandas do seu trabalho?		compatibilidade é muito boa entre as demandas deste trabalho e minhas habilidades pessoais”; “minhas habilidades pessoais e educação fornecem uma boa compatibilidade com as demandas que o trabalho me apresenta”.
5- O treinamento propiciado pelo curso de formação se adequa bem às necessidades do posto de trabalho em que você foi alocado? Justifique sua resposta.	Identificar os objetivos do curso de formação profissional realizado durante o processo seletivo de Especialistas em Regulação na organização.	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-attitudes, por meio do item: “minhas attitudes e treinamento se adequam bem aos requisitos do meu trabalho”.
6- O posto em que trabalha apresenta demandas compatíveis com a sua formação acadêmica? Justifique sua resposta.	Avaliar a adequação pessoa-trabalho nas perspectivas adequação demandas-attitudes e adequação necessidades-retribuições.	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-attitudes, por meio do item: “minhas habilidades pessoais e educação fornecem uma boa compatibilidade com as demandas que o trabalho me apresenta”.
7- As atividades que você desempenha preenchem suas necessidades ou preferências pessoais em termos, por exemplo, de variedade de tarefas, volume de trabalho, participação em processos decisórios, nível de complexidade?	Avaliar a adequação pessoa-trabalho nas perspectivas adequação demandas-attitudes e adequação necessidades-retribuições.	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva necessidades-retribuições, por meio dos seguintes itens: “há uma boa adequação entre o que este trabalho me oferece e o que eu procuro em um trabalho”; “os atributos que eu procuro em um trabalho são muito bem preenchidos pelo meu trabalho presente”; “o trabalho que atualmente desempenho me dá exatamente tudo o que eu quero de um trabalho”. Exemplos de retribuições são dados por Cable e DeRue (2002), Converse et al. (2004), Shaw e Gupta (2004), Taris, Feij e

		Capel (2006).
8- O que o trabalho lhe proporciona em termos, por exemplo, de treinamento e desenvolvimento, oportunidades de promoção, salário, reconhecimento, benefícios se adequa às suas necessidades ou preferências? Haveria outro posto de trabalho que propiciaria isso?	Avaliar a adequação pessoa-trabalho nas perspectivas adequação demandas-attitudes e adequação necessidades-retribuições.	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva necessidades-retribuições, por meio dos seguintes itens: “há uma boa adequação entre o que este trabalho me oferece e o que eu procuro em um trabalho”; “os atributos que eu procuro em um trabalho são muito bem preenchidos pelo meu trabalho presente”; “o trabalho que atualmente desempenho me dá exatamente tudo o que eu quero de um trabalho”. Exemplos de retribuições são dados por Cable e DeRue, (2002), Converse, et al., (2004), Shaw e Gupta (2004), Taris, Feij e Capel (2006).

**Quadro 3:** Perguntas aos Especialistas, objetivos da pesquisa e suporte teórico

De modo semelhante, os roteiros de entrevistas aos Superiores Hierárquicos e ao Profissional da Área de Gestão de Pessoas, compostos respectivamente de cinco e oito perguntas, seguiram a mesma estrutura do roteiro de entrevistas aos Especialistas em Regulação, conforme Apêndices B e C respectivamente.

As perguntas buscaram alcançar os objetivos da pesquisa e a base teórica em que cada uma delas se fundamentou são expostos nos Quadros 4 e 5 a seguir.

Perguntas aos Superiores Hierárquicos		
Pergunta	Objetivo da pesquisa	Suporte teórico
1- Qual o seu papel no processo de alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação?	Descrever o processo de alocação de indivíduos egresso do curso de formação profissional da organização.	Segundo Klehe (2004), na prática organizacional o processo de escolha de pessoas enfrenta múltiplas e complexas pressões econômicas e sociais, fazendo com que a prática se distancie mais ou menos do que é apresentado pela literatura científica.
2- Quais as etapas, critérios e métodos	Descrever o processo de alocação de indivíduos	As decisões da organização em adotar ou

utilizados no processo de alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação e o que levou a organização a utilizá-los?	egressos do curso de formação profissional da organização.	não determinados procedimentos na escolha de indivíduos dependem de diversos fatores (Klehe, 2004).
3- Quais são os objetivos do curso de formação para o cargo de Especialista em Regulação no que diz respeito à alocação e adequação do futuro servidor a seu posto de trabalho?	Identificar os objetivos do curso de formação profissional realizado durante o processo seletivo de Especialistas em Regulação na organização.	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-attitudes, por meio do item: “minhas atitudes e treinamento se adequam bem aos requisitos do meu trabalho”.
4- O processo de alocação busca compatibilizar os conhecimentos e habilidades do servidor com as demandas do trabalho que ele desenvolverá? De que maneira?	Avaliar a adequação pessoa-trabalho nas perspectivas adequação demandas-attitudes e adequação necessidades-retribuições.	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-attitudes, por meio dos itens: “a compatibilidade é muito boa entre as demandas deste trabalho e minhas habilidades pessoais”; “minhas habilidades pessoais e educação fornecem uma boa compatibilidade com as demandas que o trabalho me apresenta”.
5- O processo de alocação busca compatibilizar os interesses e preferências pessoais do servidor com as demandas do trabalho que ele desenvolverá? De que maneira?	Avaliar a adequação pessoa-trabalho nas perspectivas adequação demandas-attitudes e adequação necessidades-retribuições.	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva necessidades-retribuições, por meio dos seguintes itens: “há uma boa adequação entre o que este trabalho me oferece e o que eu procuro em um trabalho”; “os atributos que eu procuro em um trabalho são muito bem preenchidos pelo meu trabalho presente”; “o trabalho que atualmente desempenho me dá exatamente tudo o que eu quero de um trabalho”.

**Quadro 4:** Perguntas aos Superiores, objetivos da pesquisa e suporte teórico

Pergunta	Objetivo da pesquisa	Suporte teórico
2 - Quais as características do processo seletivo para o cargo de Especialista em Regulação na organização?	Descrever as características do processo seletivo para a função de Especialista em Regulação	
3- Qual o seu papel no processo de alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação?	Descrever o processo de alocação de indivíduos egressos do curso de formação profissional da organização.	Segundo Klehe (2004), na prática organizacional o processo de escolha de pessoas enfrenta múltiplas e complexas pressões econômicas e sociais, fazendo com que a prática se distancie mais ou menos do que é apresentado pela literatura científica.
4- Quais as etapas, critérios e métodos utilizados no processo de alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação e o que levou a organização a utilizá-los?	Descrever o processo de alocação de indivíduos egressos do curso de formação profissional da organização.	As decisões da organização em adotar ou não determinados procedimentos na escolha de indivíduos dependem de diversos fatores (Klehe, 2004).
5- Quais são os objetivos do curso de formação para o cargo de Especialista em Regulação no que diz respeito à alocação e adequação do futuro servidor a seu posto de trabalho?	Identificar os objetivos do curso de formação profissional realizado durante o processo seletivo de Especialistas em Regulação na organização.	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-atitudes, por meio do item: “minhas atitudes e treinamento se adequam bem aos requisitos do meu trabalho”.
6- O processo de alocação busca compatibilizar os conhecimentos e habilidades do servidor com as demandas do trabalho que ele desenvolverá? De que maneira?	Avaliar a adequação pessoa-trabalho nas perspectivas adequação demandas-atitudes e adequação necessidades-retribuições.	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-atitudes, por meio dos itens: “a compatibilidade é muito boa entre as demandas deste trabalho e minhas habilidades pessoais”; “minhas habilidades pessoais e educação fornecem uma boa compatibilidade com as demandas que o trabalho me apresenta”.
7- O processo de alocação busca compatibilizar os	Avaliar a adequação pessoa-trabalho nas	Cable e DeRue (2002, p. 879) avaliam a percepção

interesses e preferências pessoais do servidor com as demandas do trabalho que ele desenvolverá? De que maneira?	perspectivas adequação demandas-attitudes e adequação necessidades-retribuições.	de adequação pessoa-trabalho na perspectiva necessidades-retribuições, por meio dos seguintes itens: “há uma boa adequação entre o que este trabalho me oferece e o que eu procuro em um trabalho”; “os atributos que eu procuro em um trabalho são muito bem preenchidos pelo meu trabalho presente”; “o trabalho que atualmente desempenho me dá exatamente tudo o que eu quero de um trabalho”.
--	--	--

**Quadro 5:** Perguntas ao Profissional de Gestão de Pessoas, objetivos da pesquisa e suporte teórico

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As entrevistas foram realizadas face a face pelo próprio pesquisador (CRESWELL, 2010). Antes do início de cada entrevista, foi explicado ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância da colaboração, bem como garantida a confidencialidade (VERGARA, 2007). Foi, ainda, entregue o formulário de autorização do entrevistado para gravação da entrevista (Apêndice D) que garantia o anonimato do respondente, o sigilo das gravações e a confidencialidade de informações que pudessem identificar o respondente, a via assinada pelo pesquisador foi entregue ao entrevistado e a segunda via, assinada pelo entrevistado, ficou na posse do pesquisador.

As entrevistas realizadas junto aos Especialistas em Regulação tiveram duração que variou entre 8 e 15 minutos, e as entrevistas realizadas junto aos Superiores Hierárquicos e Profissional da Área de Gestão de Pessoas tiveram duração entre 12 e 30 minutos.

Todas as entrevistas foram realizadas com espaço de tempo de pelo menos 30 minutos entre uma e outra, de modo que as percepções de uma entrevista não afetassem o entrevistado seguinte e que fosse possível realizar anotações sobre a entrevista e sobre comentários do entrevistado após o gravador de áudio ser desligado (GASKELL, 2002).

No caso das entrevistas com os Especialistas em Regulação, estas foram realizadas em dois dias distintos, em horário previamente agendado de acordo com a preferência do entrevistado. As entrevistas foram realizadas no terraço do prédio da organização, em ambiente calmo e informal que contribuísse para que os entrevistados se sentissem o mais seguros e confortáveis possível para falarem de maneira aberta e descontraída (GASKELL, 2002).

No caso das entrevistas com os Superiores Hierárquicos e Profissional da Área de Gestão de pessoas, as entrevistas foram coletadas em três dias subsequentes, nas salas de reunião ou sala dos gerentes, em ambiente que sentissem mais à vontade de acordo com suas preferências, no horário previamente agendado com o que melhor lhes conviesse.

Na maioria das entrevistas houve necessidade de reordenação das perguntas devido à interligação dos assuntos questionados, razão pela qual se alterou a ordem de algumas das perguntas no intuito de aprofundar o entendimento das percepções do entrevistado a cada um dos questionamentos, bem como para melhor fluência da entrevista, sempre atentando-se para não influenciar as opiniões do pesquisador no entrevistado (OLIVEIRA, 2004).

Ao final de cada entrevista foi aberto espaço para comentários ou informações adicionais que o entrevistado desejasse registrar.

Devido às diferentes perspectivas que nem sempre se unem acerca de um mesmo fenômeno, percebeu-se nos relatos informações contrárias que, no entanto, conforme Creswell (2010) “aumentam a credibilidade do relato”. Isso porque o “valor da pesquisa qualitativa é mais a particularidade que a generalidade” (CRESWELL, 2010, p. 228).

Nesse mesmo sentido é o entendimento de Bardin (2009, p.90), para quem a entrevista é um discurso “marcado pela multidimensionalidade das significações expressas” no qual “a singularidade individual é por vezes marcada por atalhos, digressões, recuos, saídas fugazes ou clarezas enganadoras”.

Após a realização das entrevistas e antes da análise e interpretação dos dados, as respostas gravadas em áudio foram integralmente transcritas para melhor tratamento por meio de análise de conteúdo para interpretação dos dados e compreensão com base no referencial teórico fundamentador desta pesquisa.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2009, p. 44) é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos a descrição do conteúdo das mensagens”.

O processo de categorização, por sua vez, é uma etapa muito importante para a interpretação dos dados (OLIVEIRA, 2004). Segundo Bardin (2009, p. 145), trata-se de “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos”.

A categorização “tem como primeiro objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados em bruto” (BARDIN, 2009, p. 147)

Assim, as categorias construídas, e apresentadas por meio de quadros, procuram por temas com conteúdo comum, para formar sentido e compreensão (GASKELL, 2002).

O processo de categorização empregou o processo por acervo, que segundo Bardin (2009, p. 147) ocorre quando “o sistema de categorias não é fornecido, antes resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos (...) o título conceitual de cada categoria somente é definido no final da operação”.

Na definição das categorias buscou-se atender às qualidades de boas categorias de: “exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, produtividade” (BARDIN, 2009, p. 147).

Por fim, o processo de análise de dados permitiu a interpretação e extração de conclusões a partir dos dados coletados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na apresentação dos resultados da pesquisa serão expostos quadros com a descrição das perguntas e algumas falas representativas das respostas dos entrevistados de acordo com as categorias criadas para entendimento do fenômeno em estudo. Apresentam-se, em seguida, os resultados e discussão a revelar as percepções dos Especialistas em Regulação, Superiores Hierárquicos e Profissional da Área de Gestão de Pessoas.

### 4.1 Entrevistas

As entrevistas foram divididas em três grupos a seguir expostos: entrevistas aos Especialistas em Regulação, entrevistas aos Superiores Hierárquicos e entrevista ao Profissional da área de Gestão de Pessoas.

#### 4.1.1 Entrevistas com os Especialistas em Regulação

A entrevista iniciou com a seguinte pergunta “gostaria que você me falasse um pouco sobre o posto de trabalho que ocupa, suas atribuições e atividades”. Essa pergunta 1 funcionou como *rapport* e serviu para situar o entrevistado em relação ao posto de trabalho que ocupa com o intuito de introduzir a temática central do estudo e realizar as próximas perguntas para o nível pessoa-trabalho do ambiente organizacional.

A entrevista prosseguiu com a pergunta 2, a seguir:

Pergunta 2- Por que sua alocação se deu neste posto de trabalho?			
Categorias	Formação acadêmica	Experiência	Não soube
Entrevistado 1	“fiquei sabendo que deveria ter pelo menos um engenheiro na minha área”		

Entrevistado 2	“acredito que o currículo tenha sido pouco útil”		“foi meio que uma forma aleatória no meu ponto de vista”
Entrevistado 3		“eu não tenho certeza, imagino que seja devido à minha experiência”	
Entrevistado 4		“acredito que seja porque já trabalhei nessa área antes”	

**Quadro 6:** Razões da alocação no posto de trabalho

É possível notar das respostas que, do ponto de vista das pessoas alocadas, não resta claro o porquê da alocação, conforme se denota pelo uso de termos como “eu não tenho certeza”; “fiquei sabendo”; “acredito que seja”.

Isso se deve, provavelmente, ao fato de a organização não comunicar aos servidores Especialistas em Regulação os critérios aplicados no processo de alocação.

Contudo, de modo geral, para o entrevistado fica a percepção de que a alocação se baseou mais na perspectiva de adequação demandas-atitudes dado o enfoque em formação acadêmica e experiência. Os resultados vão ao encontro do que demonstra a literatura, segundo a qual os métodos de seleção buscam assegurar alta adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-atitudes (ERDOGAN; BAUER, 2005), sendo essa adequação tradicionalmente enfatizada nas práticas de seleção de pessoas devido à importância conferida pela organização em compatibilizar demandas do trabalho e competências necessárias do indivíduo (KRISTOF-BROWN, 2000).

Pergunta 3 - Como ocorreu o processo de sua alocação na função que ocupa após egresso do curso de formação?			
Categorias	O processo de alocação	Opção do servidor pela superintendência	Opção do servidor especificamente pelo posto de trabalho
Entrevistado 1	“no curso de formação houve uma lista para a gente escolher para qual superintendência	“mas a gente teve opção pelo menos de escolha de qual superintendência a	“depois que entrei, conversei com o superintendente, mas eu já tava alocado”

	a gente queria ir”	gente queria ficar”	
Entrevistado 2	“não teve um procedimento formalizado ou um processo de alocação formalizado ou bem definido”; “o que houve foi a iniciativa pessoal de uma das superintendências de preenchimento de currículos para análise”	“Foi meio que uma forma aleatória, acabei alocado nesta superintendência”	“acabei alocado na gerência x”
Entrevistado 3	“houve um momento durante o curso de formação que preenchemos o currículo”		“de minha parte não partiu, veio da Superintendência e eles me alocaram lá”
Entrevistado 4	“foi passado um formulário para a gente preencher e escolher pra qual superintendência queria ir” “acredito que houve uma influência do RH, mas não tenho certeza disso”	“optei pela área x” (referindo-se à superintendência)	

**Quadro 7:** Processo de alocação após término do curso de formação

O processo de alocação é descrito pelo Entrevistado 2 como um processo não formalizado ou bem definido. Para todos os entrevistados, é um processo em que as informações do currículo, preenchidas durante o curso de formação, ocupa papel central no processo ainda que de maneira não claramente definida ou explicitada pela organização.

O preenchimento dessas informações possibilitou por parte dos Entrevistados 1, 3 e 4 a escolha pela Superintendência que seria alocado na organização. Para o

entrevistado 2, a escolha pela Superintendência, contudo, não foi levada em consideração.

No que se refere ao posto de trabalho propriamente dito, os entrevistados relatam que essa escolha não foi levada em consideração no processo de alocação, conforme se depreende nas frases “depois que entrei (...) já estava alocado”; “veio da Superintendência e eles me alocaram lá” dos relatos 1, 2 e 3.

A possibilidade de o indivíduo escolher o posto de trabalho que deseja ser alocado contribuiria em grande parte para a adequação do indivíduo na perspectiva necessidades-retribuições. Isso porque como o enfoque da organização é para a adequação na perspectiva demandas-attitudes, a adequação necessidades-retribuições fica relegada no processo, sendo no mais das vezes feita não ao nível pessoa-trabalho, mas a um nível mais amplo do ambiente organizacional, qual seja ao nível das Superintendências. Muito embora, conforme os estudos de Cable e DeRue (2002), os indivíduos distingam entre adequação necessidades-retribuições e adequação demandas-attitudes.

A adequação no nível pessoa-trabalho e na perspectiva necessidades-retribuições é apontada pela literatura como de especial importância nas percepções de adequação por parte do indivíduo (CABLE; DERUE, 2002) e diretamente relacionada a aspectos como motivação em permanecer em um trabalho (KRISTOF-BROWN, 2000; SIMON, 1951 apud CABLE; DERUE, 2002).

Ademais, experiências resultantes de um possível relacionamento não retributivo entre pessoa e trabalho e o estresse associado a essa experiência ocasionam, segundo Taris, Feij e Capel (2006) baixos níveis de identificação, envolvimento e comprometimento com o trabalho, baixa satisfação com o trabalho, aumento dos níveis de rotatividade e problemas de saúde.

Também, Shaw e Gupta (2004) alertam quanto à compatibilização das preferências dos indivíduos com características objetivas de trabalho como uma prática bem sucedida para redução de efeitos negativos de possíveis incompatibilidades.

Pergunta 4 – Você considera que o posto de trabalho que atualmente ocupa compatibiliza os seus conhecimentos e habilidades com as demandas do seu trabalho?		
Categorias	Considera que compatibiliza	Considera que compatibilizaria melhor em outro posto de trabalho
Entrevistado 1	“No meu caso compatibilizou, no meu caso deu certo”.	
Entrevistado 2	“Sim, acaba que também tem alguma coisa relativa à minha formação (...) então tem muita relação”.	“mas acredito que teria uma outra área que eu poderia contribuir mais”
Entrevistado 3	“Eu considero que sim” “a gente vai sempre desenvolvendo”.	
Entrevistado 4	“Sim, acredito que sim.”	

**Quadro 8:** Compatibilidade entre conhecimentos e habilidades e demandas do trabalho

Os entrevistados consideram que seus conhecimentos e habilidades se compatibilizam com as demandas do posto de trabalho que ocupam o que é um sinal de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-attitudes na percepção do indivíduo. Diz-se sinal de adequação porque um nível ótimo de adequação demandas-attitudes ocorre quando há congruência entre competências individuais e competências necessárias no trabalho (CABLE; DERUE, 2002), em todas as dimensões (conhecimentos, habilidades e attitudes) (KRISTOF-BROWN, 2000).

Vale destacar, que na percepção do Entrevistado 2, haveria melhor compatibilidade em outro posto de trabalho, conforme se depreende do relato “acredito que teria uma outra área que eu poderia contribuir mais”. Segundo Bahry e Tolfo (2007), a efetiva mobilização de competências individuais depende de suporte organizacional, a envolver, dentre outros aspectos, a correta alocação de pessoas em funções que demandem atividades mais relacionadas com suas competências.

Pergunta 5 - O treinamento propiciado pelo curso de formação se adequa bem às necessidades do posto de trabalho em que você foi alocado? Justifique sua resposta			
Categorias	Curso se adequa ao posto	Curso se adequa em parte ao posto	Curso não se adequa ao posto
Entrevistado 1		“Se adequa só numa parte bem teórica mesmo”	“como formação de capacitação técnica de prática não formou”

Entrevistado 2			“Não. Acho que serve bem como um nivelamento, pra saber o que é que a agência trabalha, sobre o setor, mas não é um treinamento para a função que você vai desempenhar na agência, é muito diferente do que você desempenha na verdade”; “acaba que fica muito distante entre a agência, o curso de formação e a instituição que promove o concurso”; “fazer o curso como candidato e não como servidor, acho que isso é uma barreira”
Entrevistado 3		“Em parte né, na medida em que a gente teve uma introdução à legislação, mas o espectro da agência é muito amplo a gente teve contato com várias outras coisas que não têm utilidade”	
Entrevistado 4	“Acho que sim, mas, o curso foi um pouco curto, devido ao processo de seleção ter atrasado”		

**Quadro 9:** Compatibilidade entre curso de formação e demandas do posto de trabalho

Em relação ao treinamento proporcionado pela organização, todos indicaram que não ficaram totalmente satisfeitos com o curso. Nota-se, pelos relatos, a visão abrangente tida em relação ao curso de formação, o que o torna “curto” (Entrevistado 4), “muito amplo” (Entrevistado 3), “um nivelamento” de informações (Entrevistado 2) adequado numa “parte bem teórica” (Entrevistado 1).

Ressalte-se a falta de articulação entre o curso de formação e a prática no trabalho, apontada pelo Entrevistado 2 no distanciamento entre a Agência e a Instituição que promove o concurso, corroborado pelo fato de o indivíduo “fazer o curso como candidato e não como servidor, acho que isso é uma barreira”.

Para Cable e DeRue (2002) a percepção de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-attitudes é influenciada pelo treinamento adequado aos requisitos do posto de trabalho.

Visto que a adequação demandas-attitudes se mostrou valorizada no processo de alocação, Kristof (1996) afirma que a organização ao perceber quais a adequação é desejável para ela, pode traçar diretrizes mais precisas para o desenvolvimento de treinamentos, a fim de aprimorar certos tipos de adequação.

Bahry e Tolfo (2007) apontam que um curso de formação que tenha suporte organizacional relacionado à alocação de pessoal gera uma maior mobilização e aproveitamento de competências e consequentemente maior retorno à organização em seus investimentos em treinamento e desenvolvimento. Investimentos esses, apontados por Gondim, Brain e Chaves (2003), como de elevados custos financeiros para a organização.

Pergunta 6 - O posto em que trabalha apresenta demandas compatíveis com a sua formação acadêmica? Justifique sua resposta.		
Categorias	Formação acadêmica compatível	Em parte compatível
Entrevistado 1	“no meu caso deu para conciliar bem as coisas” “combinou a minha formação com o trabalho que estou fazendo aqui”	
Entrevistado 2	“Sim, tem uma boa relação”	“apesar de minha formação anterior era mais voltado para a área y, inclusive com uma breve experiência na área y”
Entrevistado 3		“em alguns momentos eu acho até que sim, em outros momentos não tem, acho que a pessoa tem que ser treinada”
Entrevistado 4		“Sim, em parte sim”

**Quadro 10:** Compatibilidade entre formação acadêmica e demandas do posto de trabalho

Dos quatro entrevistados, três deles manifestaram que a compatibilidade entre a formação acadêmica e as demandas do posto de trabalho é parcial. Somente na percepção do Entrevistado 1 a formação acadêmica é compatível ao afirmar: “combinou a minha formação com o trabalho que estou fazendo aqui”.

A formação acadêmica é, segundo Cable e DeRue (2002), indicativa de adequação na perspectiva demandas-atitudes. Na organização, é considerada de vital importância no processo de alocação na percepção dos Superiores Hierárquicos dos Especialistas em Regulação, conforme será tratado no Quadro 13.

Pergunta 7 – As atividades que você desempenha satisfazem suas necessidades ou preferências pessoais em termos, por exemplo, de variedade de tarefas, volume de trabalho, participação em processos decisórios, nível de complexidade?			
Categorias	Considera que há adequação	Em parte há adequação	Não há adequação
Entrevistado 1		“Só até certo ponto, eu diria que uns 60%”; “falta ter uma política de treinamento, pelo menos 30% do trabalho do especialista é estudar, eu tenho convicção disso aí, hoje não tem, é como se fosse uma repartição comum, o especialista precisa de estudo, visão crítica do mercado, formação continuada”; “falta também viagem, pra gente estar lá, ver”;	
Entrevistado 2		“acho positivo, é a questão da variedade e do objetivo o que a gente tem pra ser feito na área, mas o negativo é o volume de trabalho”	
Entrevistado 3		“uma coisa boa é que não é muito repetitivo.”	“Na verdade não né, é um trabalho mais burocrático mesmo, não tem jeito de ser uma coisa muito interessante.” “Em

			relação à carreira em si eu não consigo enxergar um horizonte vasto”
Entrevistado 4	“Estou satisfeito com essa área daqui, gostei dessa área”		

**Quadro 11:** Compatibilidade entre posto de trabalho e preferências pessoais do servidor

As perguntas 7 e 8 referem-se ao mesmo construto adequação necessidades-retribuições, razão pela qual serão discutidas em conjunto após o Quadro 12.

Pergunta 8 – O que o trabalho lhe proporciona em termos, por exemplo, de treinamento e desenvolvimento, oportunidades de promoção, salário, reconhecimento, benefícios se adequa às suas necessidades ou preferências? Haveria outro posto de trabalho na organização que propiciaria isso?			
Categorias	Não haveria outro posto que propiciaria melhor retribuição	Haveria outro posto que propiciaria melhor retribuição	
Entrevistado 1	“Aqui eu desconheço se algum outro posto de trabalho fornece essa facilidade” “qualquer outro posto de trabalho tem esse problema”		
Entrevistado 2		“acho que tem outras áreas mais interessantes, dentro da minha formação e do que eu gosto de atuar”	
Entrevistado 3		“eu acho que há outras áreas que seriam mais ligadas ao que eu valorizo (...) quando você faz estudos, está reciclando seus conhecimentos”	
Entrevistado 4	“Acredito que não há outro posto que eu prefira não”		

**Quadro 12:** Compatibilidade entre preferências pessoais do servidor e diferentes postos de trabalho

Das respostas às perguntas 7 e 8 é possível analisar a percepção dos entrevistados à respeito da adequação necessidades-retribuições.

É possível notar que os Entrevistados 1, 2 e 3 têm a percepção de que não há compatibilidade plena nessa perspectiva de adequação, como se denota das frases - “Só até certo ponto, eu diria que uns 60% (...) falta ter uma política de treinamento”; “acho positivo (...) mas o negativo é o volume de trabalho”; “não tem jeito de ser uma coisa muito interessante”; “acho que tem outras áreas mais interessantes”.

Conforme analisado na discussão do Quadro 7, o fato do Especialista em Regulação egresso do curso de formação não poder escolher o posto de trabalho em que será alocado, é um possível indício da causa dessa inadequação conforme apresentado acima.

Isso porque as preferências do indivíduo em relação às características do posto de trabalho, seja em termos de volume de trabalho (Entrevistado 2, Quadro 11), treinamento e desenvolvimento (Entrevistado 1, Quadro 11 e Entrevistado 3, Quadro 12), carreira (Entrevistado 3, Quadro 11) ou outras características do trabalho que o indivíduo valorize não foram levados em conta quando da alocação.

Apenas um dos entrevistados se mostrou satisfeito com as retribuições do posto de trabalho que ocupa.

Complementando o que foi discutido no Quadro 7, a adequação necessidades-retribuições é um elemento de especial importância nas percepções de adequação por parte do indivíduo (CABLE; DERUE, 2002) e tem sido objeto de vários estudos sobre ajustamento, satisfação no trabalho (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005), bem-estar e saúde no trabalho e os respectivos efeitos adversos da não adequação (SHAW; GUPTA, 2004).

Conforme demonstrado por Taris, Feij, Capel (2006), o atendimento a expectativas do indivíduo a respeito de aspectos intrínsecos do trabalho é um fator crucial para a adequação do recém-contratado ao posto de trabalho e parâmetro nas avaliações constantes e intuitivas do indivíduo a respeito do relacionamento de trocas que ele estabelece com o trabalho. Esse parâmetro baliza suas decisões a respeito de quanto investir no relacionamento com o trabalho em termos de esforço, tempo e habilidades, na medida em que o indivíduo busca sempre efetuar ajustes no sentido de tornar essa relação de trocas mais equitativa, ou reduzindo seus investimentos para com a organização ou, inversamente, aumentando esses investimentos no caso de a organização oferecer mais do que era sua expectativa (TARIS; FEIJ; CAPEL, 2006).

Outro ponto interessante é que os entrevistados demonstraram dificuldade em compreender a percepção da adequação necessidades-retribuições no nível pessoa-trabalho, tendendo sempre a relacionar essa perspectiva de adequação ao nível pessoa-organização, em que pese as perguntas tenham se valido de

exemplos, e a pergunta 8 buscar induzir o entrevistado a efetuar uma avaliação comparativa das retribuições propiciadas por outros postos de trabalho dentro da organização.

Isso ocorre devido ao fato de que algumas características do trabalho espelham características da organização, apesar de a literatura identificar o construto adequação necessidades-retribuições nos níveis pessoa-trabalho e pessoa-organização como elementos conceitualmente distintos. Por exemplo, ainda que políticas de recompensa estabeleçam diretrizes para a organização, gerentes frequentemente têm uma flexibilidade considerável para determinar a estrutura de recompensa para um específico trabalho (BARTOL; MARTIN,, 1988 apud KRISTOF, 1996).

Por fim, conforme Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) a adequação pessoa-trabalho ocorre quando há simultaneamente compatibilidade nas perspectivas necessidade-retribuição e demandas-atitudes.

Assim faz-se necessária a análise conjunta das respostas às perguntas 4 (adequação demandas-atitudes), 7 e 8 (adequação necessidades-retribuições).

De acordo com a análise exposta na discussão à pergunta 4, verificou-se que a maioria dos entrevistados consideraram que há congruência entre os seus conhecimentos e habilidades e as demandas do posto de trabalho que ocupam, o que é um sinal de adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-atitudes. No que se refere à adequação necessidades-retribuições, conforme exposto não se verificou essa adequação em três dos quatro entrevistados.

Isso, portanto, leva a concluir que na percepção de três dos quatro Especialistas em Regulação entrevistados não há adequação pessoa-trabalho, em razão da alocação não ter possibilitado a simultaneidade de adequação nas duas perspectivas possíveis.

#### 4.1.2 Entrevistas com os Superiores Hierárquicos

A pergunta 1 da entrevista aos Superiores Hierárquicos serviu para contextualizar o entrevistado na sua atuação no processo de seleção de pessoas. Percebeu-se que

suas respostas relacionaram-se diretamente à pergunta 2, razão pela qual as respostas a ambas perguntas foram inseridas no Quadro 13 a seguir para categorização.

Pergunta 1 - Qual o seu papel no processo de alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação?/Pergunta 2 - Quais as etapas, critérios e métodos utilizados no processo de alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação?			
Categorias	Etapas	Crítérios	Métodos
Entrevistado 1	“preliminarmente foi discutido na superintendência em função do perfil de cada servidor as necessidades identificadas ao longo do tempo pela gerência (...) a gente precisava de pelo menos um advogado e pelo menos um economista”; “foi considerado e em discussão com a superintendência que ficou coordenando todo esse processo, de uma forma consensual se definiu a alocação”	“passou-se por um processo de ampla discussão de forma a gente procurar num primeiro momento, isso não é uma coisa rígida, permanente, buscou-se a melhor utilização daquele profissional, sobretudo considerando o perfil, a formação e experiência do candidato.”	“um procedimento sistemático, não conheço nenhuma metodologia nenhum procedimento nesse sentido, mas foi feito em função dessas carências dessas necessidades”.
Entrevistado 2	“foi uma distribuição feita pela superintendência (...) a gente passa para eles a nossa necessidade de pessoal”.	“Bom, a princípio a superintendência tem sido incumbida desse processo de distribuição do pessoal e eu acredito que eles sabem o perfil de cada um”.	
Entrevistado 3	“houve um levantamento prévio do quantitativo de pessoas que a superintendência precisava”; “Após o curso foi dado o número de pessoas disponíveis”.	“o primeiro critério foi ver quem estava interessado na área, porque eu gosto de trabalhar com motivação de pessoas”; “o segundo critério, foi olhar as formações e experiências das pessoas de acordo com as necessidades das gerências, após a primeira distribuição que a gente tinha feito”;	“Não, não há nenhuma aplicação de método científico ou algo que valha.”

**Quadro 13:** Papel no processo de alocação e etapas, critérios e métodos utilizados

De acordo com o relato dos Entrevistados 1 e 2 os Gerentes expõem suas necessidades de pessoal ao Superintendente levando-se em conta o perfil do Especialista em Regulação com ênfase basicamente na sua formação acadêmica (“a gente precisava de pelo menos um advogado e pelo menos um economista” – Entrevistado 1). O quantitativo também se insere nessa etapa do processo de alocação (“houve um levantamento prévio do quantitativo de pessoas”).

Os critérios de alocação segundo o Entrevistado 1, leva em conta a formação e experiência do servidor. Já o Entrevistado 3 relata que antes da aplicação do critério da formação e experiência prévia, “o primeiro critério foi ver quem estava interessado na área”.

De fato, conforme analisado na discussão do Quadro 7, as preferências, interesses ou necessidades (adequação necessidades-retribuições) são feitas quando o Especialista em Regulação escolhe qual das Superintendências deseja integrar. Trata-se, portanto, de uma adequação não ao posto de trabalho (nível pessoa-trabalho), mas um nível mais amplo do ambiente organizacional – as Superintendências nas quais se inserem várias Gerências.

Não se verificou nas Gerências entrevistadas nenhuma divisão rígida e institucionalizada de tarefas entre os indivíduos nela alocados. Assim, os indivíduos alocados nos vários postos de trabalho dentro de uma mesma Gerência possuem via de regra as mesmas atribuições e desempenham as mesmas atividades.

Conforme os relatos dos Entrevistados 1 e 3, não se verifica na organização uma metodologia ou sistemática de alocação de pessoal.

Segundo Klehe (2004), a adoção de práticas não padronizadas, tendenciosas, não validadas ou não confiáveis a despeito da existência de alternativas aparentemente superiores apresentadas pela literatura científica, se deve a pressões econômicas e sociais a que a organização está sujeita.

Interessante notar que, no mesmo sentido da literatura, a caráter complementar de adequação, isto é o padrão de equilíbrio mútuo entre características dos indivíduos e do ambiente que se complementam, tem destaque na adequação pessoa-trabalho (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005), conforme se depreende dos relatos (“a gente precisava de pelo menos um advogado e pelo menos um economista”).

Pergunta 3 – Quais são os objetivos do curso de formação para o cargo de Especialista em Regulação no que diz respeito à alocação e adequação do futuro servidor a seu posto de trabalho?		
Categorias	Objetivo do curso	Relação do curso com a alocação e a adequação
Entrevistado 1	“o curso de formação serve para dar um nivelamento, um conhecimento geral”; “aquele nivelamento aquela informação básica tem que ter”; “várias disciplinas que enfocam os aspectos das várias áreas”	“o curso de formação serve ao então candidato, outra coisa é o investimento para capacitação do servidor para o posto de trabalho específico”; “o propósito de alocação e adequação do servidor ao posto de trabalho, veja só, isso seria interessante se houvesse uma segunda etapa de interação com o servidor para saber quais são suas áreas de preferência”.
Entrevistado 2	“via de regra os candidatos não conhecem nada do setor, o curso tem essa finalidade”; “acho que acima de tudo é dar a noção, em linhas gerais daquilo que o especialista vai encontrar”	“curso não é focado exatamente para o trabalho, você só aprende a trabalhar quando começa efetivamente a ter exercício na atividade”
Entrevistado 3	“foi formar o especialista para qualquer área genericamente”.	“Não houve um direcionamento no curso para a formação”.

**Quadro 14:** Objetivos do curso de formação e o processo de alocação e adequação ao posto

Conforme as respostas dos entrevistados, o curso de formação, do ponto de vista dos Superiores Hierárquicos se presta à “formar o Especialista para qualquer área genericamente” (Entrevistado 3) numa espécie de nivelamento de informação e exposição do setor de atuação da Agência (Entrevistados 1 e 2).

Não há um direcionamento específico no curso de formação a um posto de trabalho. A alocação de pessoas será definida somente após o curso de formação. É possível dizer que o curso de formação destaca-se por seu caráter eliminatório de processo seletivo.

Pergunta 4 – O processo de alocação busca compatibilizar os conhecimentos e habilidades do servidor com as demandas do trabalho que ele desenvolverá? De que maneira?		
Categorias	Busca compatibilizar	De que maneira
Entrevistado 1	“Exatamente, busca-se compatibilizar com as demandas exigidas em cada gerência, alocar em função disso mesmo, alocar com o perfil mais adequado para aquela área”	“acima de tudo no currículo (...) a gente tem informação de como é que foi a formação dele, graduação, especialização, formação profissional, empresas que trabalhou, até pelos cursos que participou”

Entrevistado 2	"A superintendência faz isso"	
Entrevistado 3	"Busca-se sim"	"Isso, primeiro foi o interesse do servidor e a segunda necessidade e formação"; "foram analisados todos os currículos, escaneados todos os currículos".

**Quadro 15:** Compatibilidade entre conhecimentos e habilidades e demandas do posto de trabalho

Os entrevistados são unânimes no sentido da busca de compatibilização entre conhecimentos e habilidades com demandas de trabalho por meio da alocação de indivíduos, adequação essa tradicionalmente enfatizada nas práticas organizacionais de seleção de pessoas (KRISTOF-BROWN, 2000).

Nesse contexto, o currículo ocupa papel importante na aferição dessas duas dimensões de competência. A adequação na perspectiva demandas-attitudes requer que haja proporcionalidade entre competências (conhecimentos, habilidades e attitudes) individuais e competências necessárias ao desempenho de um determinado trabalho (CABLE; DERUE, 2002; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Contudo, a análise curricular não seria suficiente para aferição de adequação do indivíduo a um posto de trabalho, principalmente no que se refere aos aspectos atitudinais.

A ênfase na adequação demandas-attitudes por parte da organização se deve ao fato de que a essa perspectiva se refere ao que o indivíduo pode contribuir para com a organização, em oposição à adequação necessidades-retribuições que se refere ao que o trabalho pode oferecer ao indivíduo (KRISTOF, 1996). Essa última perspectiva é a seguir analisada na Pergunta 5.

Pergunta 5 – O processo de alocação busca compatibilizar os interesses e preferências pessoais do servidor com as demandas do trabalho que ele desenvolverá? De que maneira?			
Categorias	Busca-se a adequação	Busca-se em parte	Não se busca a adequação
Entrevistado 1	"os interesses e preferências do servidor seriam levados em conta, por exemplo, pelos cursos que participou onde se consegue identificar qual a linha preferida pelo servidor, qual a linha qual a área ele		"na verdade eu atuei em um processo em outra organização, lá a gente teve essa oportunidade, aqui talvez a gente não tenha tido essa oportunidade."

	ia sentir mais aptidão e tem experiência, tudo isso foi considerado”		
Entrevistado 2		“é porque é assim, ao chegar, tinham duas áreas (Superintendências) ou você vai pra uma ou vai pra outra.”	
Entrevistado 3	“logicamente que eu não ia colocar um ambientalista na gerência x se ele não quisesse.”; “De repente você encontra uma pessoa com a formação tal que quer trabalhar na área que se dá melhor e assim eu fiz de acordo com a distribuição de pessoas.”	“preferência por uma área ou outra (Superintendência). Isso, primeiro foi o interesse do servidor”.	“Preferência ou interesse por determinada gerência não houve, foi feito por necessidade”.

**Quadro 16:** Compatibilidade entre preferências do servidor e demandas do posto de trabalho

A percepção do Entrevistado 2 é a mesma expressa pelos Especialistas em Regulação (Quadro 7), para ambos as preferências especificamente pelo posto de trabalho não são levadas em conta.

Contudo, para o Entrevistado 3, de modo geral as preferências por parte do Especialista em relação ao posto de trabalho não são consideradas, salvo certos casos em que há grande inadequação na perspectiva demandas-attitudes que afetariam inclusive as preferências do indivíduo em atuar em determinada área.

Por sua vez, o Entrevistado 1 situa-se entre a opinião de que “talvez aqui não se tenha tido essa oportunidade (de escutar as preferências do indivíduo pelo posto de trabalho)” e a opinião de que essas preferências seriam levadas em conta quando da análise do currículo “cursos que (o servidor) participou onde se consegue identificar qual a linha preferida pelo servidor, qual a linha qual a área ele ia sentir mais aptidão e tem experiência, tudo isso foi considerado”.

De qualquer forma, pelas respostas denota-se que as preferências, necessidades e interesses dos indivíduos essenciais à adequação pessoa-trabalho na perspectiva necessidades-retribuições não são de maneira geral tão claramente enfatizadas quando da alocação, quando comparada à adequação demandas-attitudes, esta sim

claramente contribuída pelo processo de alocação de pessoas e a adequação pessoa-trabalho na perspectiva demandas-attitudes.

#### 4.1.3 Entrevista com o Profissional da área de Gestão de Pessoas.

Devido ao fato de somente ter sido entrevistado um único Profissional da Área de Gestão de Pessoas, os dados não foram categorizados em quadros.

Do mesmo modo como nas demais entrevistas, cada pergunta teve relação com os objetivos da pesquisa e tiveram o embasamento teórico, conforme já demonstrado.

A Pergunta 1 da entrevista serviu para caracterizar o modelo de Gestão de Pessoas na organização.

Trata-se de um modelo de gestão de pessoas em fase de transição da administração burocrática para a gerencial. A organização tem empreendido um esforço gerencial no sentido de implementar a gestão por competências, por meio de políticas de gestão diversas, com apoio da Diretoria da Agência, principalmente com a recente elaboração de um Plano Estratégico que busca entre outras coisas contribuir para o direcionamento estratégico, o gerenciamento e o foco em resultados. As políticas de gestão de pessoas estão sendo desenvolvidas por grupos de trabalho na organização para o desenvolvimento de técnicas modernas de gestão, valorização do servidor e implantação da gestão por competências.

A pergunta 2 refere-se às características do processo seletivo para o cargo de Especialista em Regulação na organização. O processo seletivo é obrigatoriamente regido pela Lei nº 10.871/04 e Decreto nº 6.944/09, bem como Instrução Normativa da Agência que disciplina desde o pedido de autorização para abertura do concurso, edital, aprovação e homologação, posse até exercício, dentre outros.

Em relação ao papel da área de gestão de pessoas na alocação assume uma função consultiva no processo de alocação, buscando sempre sensibilizar os gerentes quanto à importância da gestão de pessoas. Por enquanto, não há uma sistemática institucionalizada para a alocação de pessoas, mas o objetivo é desenvolver uma metodologia.

Por sua vez, em relação ao curso de formação, esclarece-se que o curso busca um nivelamento dos candidatos. As agências têm uma atuação em áreas muito específicas. O curso de formação é requisito legal. É etapa pré-alocação e, portanto, o curso de formação não busca compatibilizar o servidor a um determinado posto de trabalho. O que será feito quando o candidato se tornar servidor.

Quanto à busca no processo de alocação de compatibilização entre conhecimentos e habilidade e demandas do cargo, bem como compatibilização de interesses e preferências do servidor ao posto de trabalho, conciliar ambas as perspectivas de adequação é um objetivo para a organização, a fim de atingir objetivos da organização e também evitar problemas de insatisfação, desmotivações e realocações dos indivíduos.

#### **4.2 Ajustes no processo de alocação com vistas à melhor adequação pessoa-trabalho**

Após a análise do processo de alocação de pessoal é possível propor ajustes com vistas à melhor adequação pessoa-trabalho. Muitas das ideias a seguir propostas surgiram durante as entrevistas realizadas junto aos participantes do estudo.

Kristof (1996) afirma que a organização ao perceber quais a adequação são desejáveis para ela, pode traçar diretrizes para aprimorar certos tipos de adequação. Percebeu-se que a adequação demandas-attitudes é altamente desejável para a organização.

Contudo, dadas as dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes que conformam a adequação na perspectiva demandas-attitudes (CABLE; DERUE, 2002; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005), não é salutar a ênfase na análise curricular porque não seria suficiente para a adequação do indivíduo a um posto de trabalho, principalmente no que se refere aos aspectos atitudinais. Principalmente se a medição de adequação for feita de maneira indireta, isto é por meio de comparações explícitas de medidas das características da pessoa e medidas de características do trabalho e o cálculo de variáveis (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005), e não por meio de percepções subjetivas de

adequação por parte do próprio indivíduo, não cabe ao indivíduo manifestar sua percepção de que possuem os conhecimentos, habilidades e atitudes para determinado posto de trabalho.

Percebeu-se, no processo de alocação na organização, a necessidade de maior ênfase à adequação na perspectiva necessidade-retribuições no nível pessoa-trabalho. Conforme já mencionado, trata-se de adequação de especial importância para o indivíduo.

Nesse sentido, uma proposta de ajuste no processo de alocação seria: numa primeira etapa, o curso de formação profissional objetivaria expor matérias básicas a todos os indivíduos. Seria mantido o caráter eliminatório e classificatório do curso de formação, inclusive em razão da exigência normativa para tanto, tudo nos moldes como já ocorre na organização.

Após a aprovação nessa primeira etapa do curso de formação, os então candidatos e agora Especialistas em Regulação teriam suas competências individuais identificadas, a fim de verificar quais postos de trabalho seriam compatíveis com as competências individuais identificadas, com vistas à adequação demandas-atitudes. Sugere-se que esta etapa de avaliação de competências seja realizada antes da verificação de preferências, necessidades e interesses do indivíduo devido à importância conferida pela organização à adequação demandas-atitudes.

Numa terceira etapa, ainda durante o curso de formação, haveria a exposição ao Especialista das respectivas Gerências que demandam as competências identificadas naqueles servidores. Seria feita uma exposição realista acerca das atribuições, competências, principais atividades e ainda de características do trabalho como oportunidades de promoção (CABLE; DERUE, 2002), participação em processos decisórios, remuneração (CONVERSE et al., 2004), carga de trabalho, variedade de tarefas, complexidade de tarefas (SHAW; GUPTA, 2004), oportunidades de desenvolvimento (TARIS; FEIJ; CAPEL, 2006), dentre outros – de modo que o servidor verificasse se tem afinidade com características de determinado posto de trabalho e escolhesse entre àquelas Gerências que têm preferência.

Em virtude da seleção realizada por meio de concurso não levar em conta a adequação pessoa-trabalho em suas perspectivas, um problema que possivelmente

surgiria é o de dimensionamento, ou seja, postos de trabalho que não teriam candidatos interessados, ou se interessados não teriam as competências necessárias. De modo a buscar minimizar essa possibilidade, o indivíduo preencheria em ordem de prioridades não somente um, mas alguns postos de trabalho pelos quais tenha preferência. Caso haja incompatibilidade na adequação demandas-attitudes com a primeira preferência, se passaria à segunda e assim sucessivamente. Postos de trabalho que eventualmente não tivessem servidor algum com as competências demandadas, deveriam então buscar indivíduo que tivessem preferência pela área ainda que não possuísem as competências necessárias, para treinamento e desenvolvimento no próprio curso de formação.

Numa quarta etapa, ainda no curso de formação, seria oferecido treinamento voltado para a adequação do indivíduo especificamente à função que desempenhará no cargo que sua alocação acaba de ser definida.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como principal objetivo identificar, na percepção dos Especialistas em Regulação egressos do curso de formação e de seus superiores hierárquicos, como o processo de alocação de pessoas pode contribuir para a maior adequação do indivíduo ao posto de trabalho.

As entrevistas semi-estruturadas permitiram identificar por meio do construto adequação pessoa-trabalho (*person-job fit*) nas perspectivas de adequação necessidades-retribuições (*needs-supplies fit*) e adequação demandas-atitudes (*demands-abilities fit*) como o processo de alocação contribui para a adequação do indivíduo ao posto de trabalho na percepção dos diferentes atores da pesquisa. Foi possível ainda descrever o processo de alocação dos Especialistas em Regulação, as características e objetivos do curso de formação profissional e as características do modelo de gestão de pessoas na organização.

Por fim, levando-se em conta o referencial teórico e ideias surgidas no decorrer das entrevistas, muitas delas expostas pelos próprios participantes do estudo, foi possível propor ajuste no processo de alocação com vistas à melhor adequação do Especialista em Regulação ao posto de trabalho.

A pesquisa apresenta contribuições para o tema da adequação do indivíduo ao posto de trabalho ainda muito pouco explorado pela literatura científica nacional, principalmente se relacionado ao processo de alocação de pessoas em organizações públicas.

Os resultados da pesquisa trarão, ainda, contribuições úteis à organização para que componha ajustes no processo de alocação com vistas à melhor adequação pessoa-trabalho.

Como limitações da pesquisa, podem-se apontar a avaliação da adequação pessoa-trabalho de maneira direta. A avaliação direta de adequação, aferida por meio de percepções subjetivas, está sujeita a um nível maior de manipulação cognitiva por parte do indivíduo participante do estudo, uma vez que a avaliação é toda feita subjetivamente pelo indivíduo respondente, o que lhes permite aplicar suas próprias

regras para ponderar os vários aspectos do ambiente e sua adequação a ele (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Outra limitação, devido a restrições de tempo, foi o número de Especialistas em Regulação e superiores hierárquicos entrevistados. Mesmo após a aplicação de todas as entrevistas, o pesquisador não percebeu que houve um ponto de saturação do sentido em que os relatos se repetissem (GASKELL, 2002).

Recomenda-se a realização de pesquisas que avaliem a relação entre a adequação ou inadequação do indivíduo no nível pessoa-trabalho em organizações públicas brasileiras e aspectos relevantes tais como satisfação, desempenho, rotatividade e comprometimento.

Conclui-se, portanto, que a presente pesquisa, valendo-se de metodologia científica, alcançou os objetivos inicialmente propostos, fundada em embasamento teórico apropriado ao estudo da alocação de pessoas e a adequação do indivíduo ao posto de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Coimbra: Edições 70, 2009. cap. 6.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 125-144, jan./fev. 2007.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200/1967, de 25 de fevereiro de 1967. **Presidência da República**, Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.871/2004, de 20 de maio de 2004. **Presidência da República**, Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2004. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.944/2009, de 21 de agosto de 2009. **Presidência da República**, Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2009. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

CABLE, D. M.; DERUE, D. S. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 5, p. 875-884, 2002.

CONVERSE, P.D; OSWALD, F. L.; GILLESPIE, M.A.; FIELD, K.A.; BIZOT, E.B. Matching individuals to occupations using abilities and the o\*net: issues and an application in career guidance. **Personnel Psychology**, v. 57, p. 451-487, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010. cap. 9.

ENAP, Diretoria de Desenvolvimento Gerencial, Coordenação Geral de Educação a Distância. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Atualizado em: out/2007.

ERDOGAN, B.; BAUER, T. N. Enhancing career benefits of employee proactive personality: the role of fit with jobs and organizations. **Personnel Psychology**, v. 58, p. 859-891, 2005.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. cap. 3.

GONDIM, S. M. G.; BRAIN, F.; CHAVES, M. Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 119-152, jul./dez. 2003.

HINKLE, R. K.; CHOI, N. Measuring person–environment fit: a further validation of the perceived fit scale. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 17, n. 3, set. 2009.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 201-217, mai./ago. 2008.

KLEHE, U. Choosing how to choose: institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 12, n. 4, set. 2004.

KRISTOF, A. L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, v. 49, p. 1-49, 1996.

KRISTOF-BROWN, A. L. Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. **Personnel Psychology**, v. 53, p. 643-671, 2000.

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON E. C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. **Personnel Psychology**, v. 58, p. 281-342, 2005.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia**: projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. cap. 9.

SHAW, J. D.; GUPTA, N. Job complexity, performance, and well-being: when does supplies-values fit matter? **Personnel Psychology**, v. 57, p. 847-879, 2004.

SILVA, L. H. M.; ROGLIO, K. D.; SILVA, W. V. Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 339-365, mar./abr. 2010.

TARIS, T. W.; FEIJ, J. A.; CAPEL, S. Great expectations – and what comes of it: the effects of unmet expectations on work motivation and outcomes among newcomers. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 14, n. 3, set. 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 4.

ZHAN, M. W. Y.; TRUXILLO, E. M. D. Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 163-189, 2011.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista aos Especialistas em Regulação

Esta pesquisa objetiva identificar, na percepção dos servidores egressos do curso de formação profissional, como a alocação de pessoas pode contribuir para a maior adequação do indivíduo ao posto de trabalho. Trata-se de pesquisa referente à monografia de final de curso de Administração, na Universidade de Brasília (UnB), sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria de Fátima Bruno de Faria.

Informo que as respostas serão analisadas de modo a não identificar os entrevistados.

Agradeço, desde já, a sua participação no estudo.

1- Gostaria que você me falasse um pouco sobre o posto de trabalho que ocupa, suas atribuições e atividades.

2- Por que a sua alocação se deu neste posto de trabalho?

3- Como ocorreu o processo de sua alocação na função que ocupa após egresso do curso de formação?

4 - Você considera que o posto de trabalho que atualmente ocupa compatibiliza os seus conhecimentos e habilidades com as demandas do seu trabalho?

5 – O treinamento propiciado pelo curso de formação se adequa bem às necessidades do posto de trabalho em que você foi alocado? Justifique sua resposta.

6 – O posto em que trabalha apresenta demandas compatíveis com a sua formação acadêmica? Justifique sua resposta.

7 – As atividades que você desempenha satisfazem suas necessidades ou preferências pessoais em termos, por exemplo, de variedade de tarefas, volume de trabalho, participação em processos decisórios, nível de complexidade?

8 – O que o trabalho lhe proporciona em termos, por exemplo, de treinamento e desenvolvimento, oportunidades de promoção, salário, reconhecimento, benefícios se adequa às suas necessidades ou preferências? Haveria outro posto de trabalho propiciaria isso?

Deseja acrescentar alguma informação que considera relevante em relação ao tema?

Para finalizar, peço a gentileza de responder alguns itens, a fim de caracterizar os participantes do estudo:

Idade:

Escolaridade:

Formação acadêmica:

Gerência em que está lotado:

Tempo de serviço na empresa:

Agradeço, uma vez mais, a colaboração e disponibilidade.

## **Apêndice B – Roteiro de Entrevista aos Superiores Hierárquicos**

Esta pesquisa objetiva identificar, como a alocação de pessoas pode contribuir para a maior adequação do indivíduo ao posto de trabalho, na percepção dos superiores hierárquicos atuantes nesse processo. Trata-se de pesquisa referente à monografia de final de curso de Administração, na Universidade de Brasília (UnB), sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria de Fátima Bruno de Faria.

Informo que as respostas serão analisadas de modo a não identificar os entrevistados.

Agradeço, desde já, a sua participação no estudo.

1- Qual o seu papel no processo de alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação?

2 - Quais as etapas, critérios e métodos utilizados no processo de alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação?

3 – Quais são os objetivos do curso de formação para o cargo de Especialista em Regulação no que diz respeito à alocação e adequação do futuro servidor a seu posto de trabalho?

4 – O processo de alocação busca compatibilizar os conhecimentos e habilidades do servidor com as demandas do trabalho que ele desenvolverá? De que maneira?

5 – O processo de alocação busca compatibilizar os interesses e preferências pessoais do servidor com as demandas do trabalho que ele desenvolverá? De que maneira?

Deseja acrescentar alguma informação que considera relevante em relação ao tema?

Para finalizar, peço a gentileza de responder alguns itens, a fim de caracterizar os participantes do estudo:

Idade:

Escolaridade:

Formação acadêmica:

Tempo de serviço na empresa:

Agradeço, uma vez mais, a colaboração e disponibilidade.

## **Apêndice C – Roteiro de Entrevista ao Profissional da Área de Gestão de Pessoas**

Esta pesquisa objetiva identificar, como a alocação de pessoas pode contribuir para a maior adequação do indivíduo ao posto de trabalho, na percepção dos superiores hierárquicos atuantes nesse processo. Trata-se de pesquisa referente à monografia de final de curso de Administração, na Universidade de Brasília (UnB), sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria de Fátima Bruno de Faria.

Informo que as respostas serão analisadas de modo a não identificar os entrevistados.

Agradeço, desde já, a sua participação no estudo.

- 1- Como você caracterizaria o modelo de gestão de pessoas na organização?
- 2- Quais as características do processo seletivo para o cargo de Especialista em Regulação na organização?
- 3- Qual o seu papel no processo de alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação?
- 4 - Quais as etapas, critérios e métodos utilizados no processo de alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional para o cargo de Especialista em Regulação?
- 5 – Quais são os objetivos do curso de formação para o cargo de Especialista em Regulação no que diz respeito à alocação e adequação do futuro servidor a seu posto de trabalho?
- 6 – O processo de alocação busca compatibilizar os conhecimentos e habilidades do servidor com as demandas do trabalho que ele desenvolverá? De que maneira?
- 7 – O processo de alocação busca compatibilizar os interesses e preferências pessoais do servidor com as demandas do trabalho que ele desenvolverá? De que maneira?

Deseja acrescentar alguma informação que considera relevante em relação ao tema?

Para finalizar, peço a gentileza de responder alguns itens, a fim de caracterizar os participantes do estudo:

Idade:

Escolaridade:

Formação acadêmica:

Tempo de serviço na empresa:

Agradeço, uma vez mais, a colaboração e disponibilidade.

## **Apêndice D – Formulário de Autorização do Entrevistado para a Gravação da Entrevista**

Brasília, 20 de junho de 2011.

Autorizo o registro de minha entrevista por meio de gravação de áudio.

Estou ciente de que o único objetivo desta gravação é servir como fonte acadêmica sobre a alocação de pessoas egressas do curso de formação profissional visando maior adequação da pessoa ao posto de trabalho na organização.

Possuo conhecimento de que somente o entrevistado, o pesquisador e o professor orientador terão acesso à gravação desta entrevista, garantido o anonimato e o sigilo de informações que de qualquer modo identifique o entrevistado.

Os resultados da pesquisa serão disponibilizados aos participantes do estudo por meio do correio eletrônico *afmpak@gmail.com*.

Entrevistador/pesquisador:

\_\_\_\_\_  
Arthur Felipe de Menezes Il Pak  
Matrícula UnB 04/28.884

Entrevistado:

\_\_\_\_\_