

CENTRO ESTADUAL DE ENSINO TECNOLÓGICO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ITU

“DOM AMAURY CASTANHO”

ELTON CUSTODIO SILVA

**VAGAS EM TI: A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DO CARGO PARA
O RECRUTADOR**

Prof^ª. Ms. Vera Márcia Gabaldi - Orientadora

ITU-SP

2021

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I.....	14
1. GESTÃO DE PESSOAS.....	14
1.1. Conceito	14
1.2. Recrutamento e Seleção.....	18
1.3. Descrição de Cargos.....	20
CAPÍTULO II.....	23
2. OS CARGOS DA ÁREA DE TI NO BRASIL.....	23
2.1. Descrição de cargos, requisitos e habilidades.....	23
2.2. Comparativos comuns entre cargos anunciados com os seus requisitos...26	
2.3. Referência Salarial de acordo com Cargos e Requisitos em comparação. 30	
2.4. Comparativo de Cargos e Vagas segundo fontes oficiais para servir ao Recrutamento e Seleção.....	34
CAPÍTULO III.....	45
3. PROFISSIONAIS RECRUTADORES.....	45
3.1. Quem são eles.....	45
3.2. Como descrever vagas.....	46
3.3. Algumas ferramentas utilizadas para recrutamento.....	49
CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS.....	56

INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas tem sua atenção voltada à captação de capital intelectual nas organizações, fomentando suas inovações e excelência. Ela sofreu muitas mudanças com o passar dos anos. Desde o final da era das relações industriais nos anos 1950, tivemos um olhar sobre a administração de Recursos Humanos e agora administração de Pessoas, entendendo que são elas os agentes transformadores e fortalecedores de sua inovação, segundo políticas e diretrizes estabelecidas pelas organizações.

A Gestão de Pessoas é responsável por cuidar deste agente transformador da empresa, seu capital intelectual. Cuidar, além de trazê-los para a organização, é engajar essas pessoas, motivá-las, entender seus anseios e ambientalizá-las, proporcionar aquilo que extrai o melhor destes talentos para que seja o grande diferencial de qualquer organização.

Os profissionais capacitados na área da Tecnologia da Informação (TI), em suas diversas áreas de atuação, possuem conhecimentos aplicados para cada necessidade e alcance dentro das corporações, segundo a importância que a TI tem nas mesmas. As competências abrangidas nessa área são diversas e requerem estudo, capacitação e experiência para que o profissional tenha seu crescimento e a formação de suas especializações que complementam-se com certificações e cursos complementares diversos.

Profissionais da área de tecnologia foram ganhando importância e projeção à medida que o desenvolvimento de técnicas necessárias para avançar com o desenvolvimento de novas descobertas facilitadoras da tecnologia eletrônica saiu dos meios acadêmicos e foi para garagens e pequenas oficinas. A partir disso, altas tecnologias aplicadas foram sendo necessárias para ajudar as pessoas a lidarem com grande volume de informação disponível. O conhecimento foi sendo popularizado com o conjunto de tecnologia disponível que possibilitou armazenamento, disponibilização, consulta e edição das informações.

Com a penetração da alta tecnologia em muitas áreas, foi sendo possível aplicá-la para se ter controle, entretenimento, conforto, facilitação e automação de

tarefas nas organizações, etc., e gradativamente, foi aumentando a procura por profissionais capazes de lidar com toda a cadeia necessária para a aplicação destas tecnologias onde e como foram sendo necessárias. Hoje, esta procura é exponencial e no Brasil o mercado tem muito mais vagas que profissionais disponíveis para preenchê-las.

Os cargos disponíveis são requeridos impulsionados pela grande onda de adequação tecnológica feita pelas empresas, seja em virtude da pandemia que restringiu a mobilidade das pessoas requerendo soluções móveis, seja pela pontual defasagem de tecnologia e serviços oferecidos antes de as organizações serem forçadas a digitalizar seus processos por conta dessa adequação tecnológica.

Gil (2007, p. 172), define como cargo “[...] um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional”.

Chiavenato (2010, p. 7), diz que “Ao falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria”.

Dessa forma, tem-se um cenário de que as organizações e as pessoas, nessa relação simbiótica, têm em comum a Gestão de Pessoas, cujo produto final, perfaz pessoas comprometidas e capacitadas, capazes de manter e elevar o *status quo* da organização e manter a cultura e ambiente da organização favorável ao desenvolvimento das pessoas.

Uma parte do papel da Gestão de Pessoas envolve os processos de recrutamento e seleção do pessoal. Para tanto, o profissional recrutador deve inteirar-se a respeito das características da vaga que surge com o gestor daquela área. Para que haja um sucesso na colocação de um profissional para esta vaga, é fundamental que o recrutador esteja bem alinhado com as necessidades inerentes a ela. Isso significa estar ciente de quais qualificações profissionais e competências os candidatos àquele cargo devem ter para seguirem adiante no processo, triagem, entrevistas, teste, até a contratação ou sua rejeição em algum ponto do processo.

Diante deste cenário com um número limitado de profissionais da área de tecnologia, mas capacitados em diversas áreas dela, e a necessidade crescente no mercado por profissionais capazes de atender ao tipo de inovação necessária à

subsistência e melhoria das organizações, surge uma questão: Quais requisitos necessários para o profissional recrutador contratar um profissional de TI?

Uma descrição de cargo bem definida advém do bom conhecimento das características da vaga em aberto e dos requisitos necessários, favorecendo assim a contratação de um profissional alinhado com o que a organização espera, sendo aderente à vaga.

Segundo os preceitos apresentados, o objetivo geral deste trabalho foi identificar como a Descrição de Cargo pode favorecer as atividades de Recrutamento e Seleção necessárias para a alocação de candidatos a uma vaga na área de TI.

Para tanto, foram necessários os seguintes objetivos específicos para um resultado conclusivo:

- Verificar qual a comunicação necessária entre o gestor da área em que a vaga está disponível, ou o gestor da organização, para descrever as competências necessárias;
- Pesquisar quais as bases que o recrutador toma para ter a descrição da vaga e seus requisitos bem definidos;
- Levantar as formas de recrutamento e seleção utilizados de acordo com essas bases.

O interesse deste assunto surgiu pela enorme diferença entre a quantidade de vagas abertas e profissionais da área de tecnologia disponíveis e capacitados para assumi-las. Ano após ano, um aumento na procura por este tipo de profissional, principalmente de níveis técnicos avançados, vem acontecendo. Foi na ordem de 143% em 2020, com previsão de um aumento do triplo desse índice em 2021, em um país que se tem 14,3 milhões de pessoas desempregadas (IBGE, 2021).

Atualmente no Brasil, mais de 12.600 vagas na área da TI foram abertas, segundo pesquisa realizada pelo Banco Nacional de Empresas Ltda. (BNE). Isso corresponde a 63% a mais que no ano passado, mesmo período (1º trimestre). Segundo uma projeção da Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais (BRASSCOM), para atingir a meta de se dobrar o setor de Softwares e Serviços, serão demandados 70.000

profissionais ao ano até 2024. Se nada mudar no cenário atual, haverá um déficit de 260.000 profissionais no mesmo período. A maioria no setor de desenvolvimento de tecnologias (BRASSCOM, 2021).

Para que haja uma melhor compreensão em como profissionais recrutadores se atentam aos requisitos de uma vaga em tecnologia, de quais técnicas e ferramentas se servem para isso, como a comunicação dos requisitos necessários e desejados daquela vaga se dá para que estes profissionais possam suprir uma organização com talentos, este trabalho está sendo desenvolvido e julga-se ser relevante.

Descrever o cargo com base nos requisitos de uma vaga é de suma importância e este trabalho pode oferecer um caminho para um estudo de técnicas e casos, podendo o leitor se elucidar quanto a como proceder com o recrutamento de pessoas ligadas a vagas de TI.

Supõe-se que ajude na pesquisa e com eventuais dúvidas a respeito de alguém que esteja estudando recursos humanos com o tema de vagas em TI no Brasil, visto que a parte da descrição do cargo é muito importante.

Pessoas ligadas à Gestão de Pessoas, atuantes ou não, que se insiram neste segmento de contratação podem se interessar e achar algum benefício neste trabalho.

Este trabalho contará com três capítulos.

O primeiro de seus capítulos descreverá a Gestão de Pessoas em si, seus conceitos, o que é o processo de Recrutamento e Seleção e descrição de cargos.

No segundo capítulo, será apresentada uma relação de como os cargos de TI são relacionados hoje e quais seriam seus requisitos necessários, segundo boas práticas e alguns conceitos oficiais.

Antes das Considerações Finais, o terceiro capítulo tratará de como os profissionais recrutadores fazem para considerarem os requisitos do cargo aberto, suas ferramentas utilizadas, técnicas e conceitos para, enfim, cumprir com sua colaboração em agregar à organização, um talento que terá seu papel no seu crescimento, no atingimento de suas metas e sua inovação.

CAPÍTULO I

1. GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é uma área estratégica e operacional. Por ela, o capital humano das organizações é adquirido e desenvolvido. Vamos tentar conceituar esta importante área para embasamento deste estudo.

1.1 Conceito

Após os primórdios das relações industriais com a figura do chefe de pessoal, onde a função era de contabilizar a produção relacionada às horas do pessoal empregado, dos anos 1950 para cá, muita coisa teve de mudar para acompanhar a evolução da sociedade com suas Leis, cultura e, mais recentemente, globalização (MARRAS, 2016).

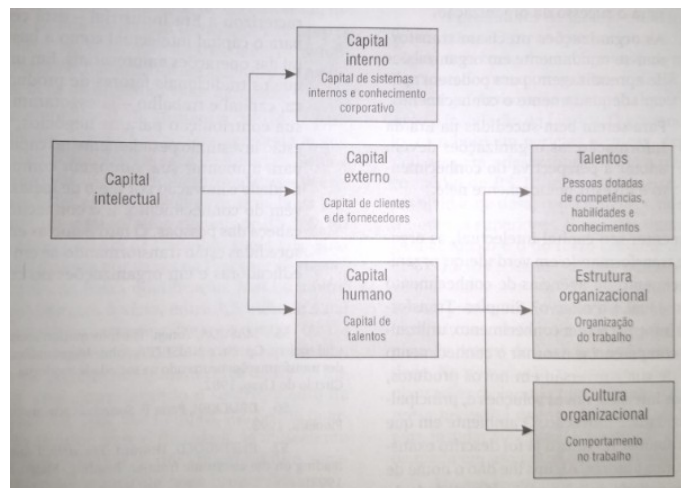
Depois da Era Industrial em que o sucesso organizacional era medido por seus ativos físico, seu tamanho, atualmente isso não é mais verdadeiro. A inovação de processos para servir novas necessidades e criar tendências fez com que organizações pequenas sejam muito bem sucedidas. O capital intelectual vem ofuscando a grandeza de capitais tangíveis, sendo muito discutido por uma certa dificuldade em ser gerido e quantificado de maneira eficiente.

A Gestão de Pessoas é “A área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso” (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

Este conceituado autor tem sua ótica na Gestão de Pessoas (GP) como um processo feito por pessoas que enriquecem a organização com informação e constroem o ativo intelectual que é responsável pelo crescimento, inovação e manutenção das suas atividades. Em sua visão, o capital intelectual das organizações possui bens intangíveis, como:

1. Capital interno: a estrutura interna composta por conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação, além da cultura ou espírito organizacional.
2. Capital externo: relações com clientes e fornecedores, marcas, patentes e imagem da empresa.
3. Capital humano: gente; talentos e competências, ou seja, a capacidade de agir em diversas situações para criar bens tanto tangíveis quanto intangíveis, motivadas por um clima (ou cultura) organizacional propício (CHIAVENATO, 2004).

Figura 1 - os desdobramentos do capital intelectual.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 53).

Já para Gil (2007, p. 17):

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Para este autor, as organizações reconhecem pessoas como seus parceiros e estas se propõem a investir seus recursos nestas organizações. São diversos parceiros reconhecidos pela organização: fornecedores, clientes e acionistas. Os empregados são as pessoas com relação mais íntima com a organização e devem ser tratadas como parceiras do negócio em que investem seus “conhecimentos,

habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência” constituindo, assim, seu capital intelectual (GIL, 2007).

Marras (2016) aborda as cinco fases evolutivas da gestão de pessoal, segundo uma pesquisa realizada por Tose em 1997, sendo:

1. Fase Contábil: trabalhadores vistos sob enfoque contábil, onde se comprava mão de obra e contabilizava-se isso;

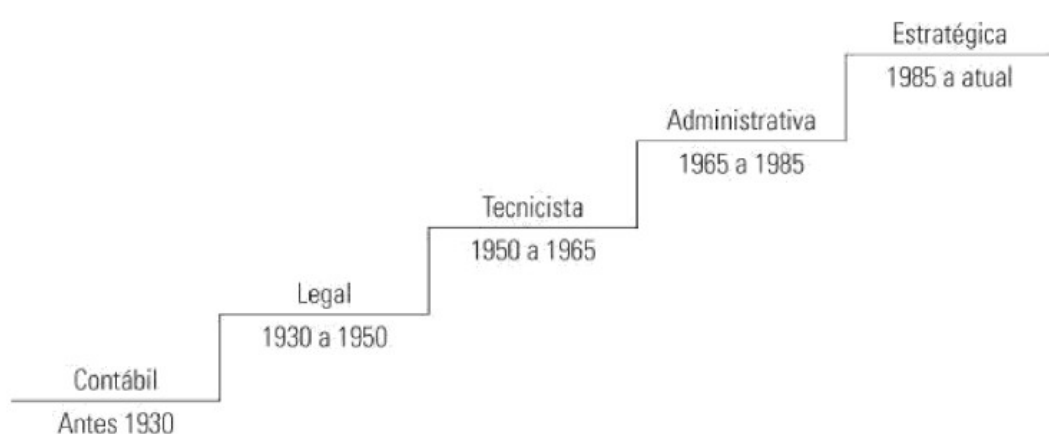
2. Fase Legal: aparece a figura do “chefe de pessoal” cuja função era centrada nas recentes leis trabalhistas da era Getúlio Vargas, sua manutenção e acompanhamento;

3. Fase Tecnicista: aqui, a função de RH sendo uma “gerência”, passou a operacionalizar serviços como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, entre outros. Isso representou um grande avanço na qualidade das relações capital X trabalho;

4. Fase Administrativa ou sindicalista: aqui aparece a figura do “gerente de recursos humanos” (GRH), em que suas responsabilidades são mais humanísticas e voltadas para os indivíduos e suas relações com os sindicatos e sociedade, por exemplo.

5. Fase Estratégica: aparecem os primeiros programas estratégicos de pessoal das organizações atrelados a seu próprio planejamento estratégico. O GRH alcança status de diretoria, no nível estratégico das organizações.

Figura 2 – fases evolutivas da gestão de pessoal



Fonte: Marras (2016, p. 19)

Percebemos que, para estes autores, a Gestão de Pessoas possui sua função tanto estratégica, pois ela fornece e desenvolve o capital intelectual das organizações, como operacional, uma vez que o ato de captar, desenvolver e aplicar pessoas na organização, faz parte de sua função para atingir seu objetivo final que é o desenvolvimento da organização, em um processo simbiótico.

Dentro da área de Gestão de Pessoas, temos seis processos para que esta área desenvolva seu trabalho e busque seus resultados para a organização e para as pessoas das quais ela é feita. São processos que interagem e se completam.

Segundo Chiavenato (2010), os processos de GP são:

1. Processos de Agregar Pessoas: atividades referentes a incluir novas pessoas na organização, também denominado processos de provisão ou suprimento de pessoas, onde se inclui o recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de Aplicar Pessoas: são atividades inerentes ao desenho de atividades que as pessoas irão realizar na organização, desenho organizacional, desenho, análise e descrição de cargos, também à orientação e desempenho e avaliação das pessoas.
3. Processos de Recompensar Pessoas: atividades inerentes ao incentivo das pessoas, à satisfação de suas necessidades individuais, incluindo recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processos de Desenvolver Pessoas: através de treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e de competências, aprendizagem, programas de mudança e desenvolvimento de carreiras, além de comunicação e consonância, busca capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas.
5. Processos de Manter Pessoas: atividades para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, através da administração da cultura organizacional, clima, disciplina, qualidade de vida, entre outros.
6. Processos de Monitorar Pessoas: atividades que acompanham e controlam as atividades das pessoas verificando os resultados, a fim de criar um banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Este trabalho, em seu desenvolvimento, dará ênfase às atividades de recrutamento e seleção de pessoas, que faz parte dos Processos de Agregar Pessoas e à descrição de cargos, parte dos Processos de Aplicar Pessoas.

1.2. Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento dentro da GP trata de captar e fazer uma triagem de profissionais no Mercado de Trabalho (MT). Este mercado de trabalho baseado na oferta e procura de vagas, pode ser entendido no mercado de Recursos Humanos (RH) como sendo de Oferta, onde há muitos candidatos para vagas abertas ou de Procura, em que há escassez de candidatos para vagas ofertadas.

Para Chiavenato (2010, p. 104) “Toda organização [...] constitui parte integrante de um MT. O MT é dinâmico e sofre contínuas mudanças. As características estruturais e conjunturais do MT influenciam as práticas de GP das empresas”.

Figura 3 – as diferenças entre recrutamento interno e externo.

Recrutamento interno	Recrutamento externo
• Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização	• Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização
• Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização	• Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos
• Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho	• Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo
• As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização	• As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las

Fonte: Chiavenato (2010, p. 118).

Sendo uma atividade de procura de candidatos, pode-se resumir o Recrutamento em um sistema de divulgação de informação oferecida ao mercado de

RH, anunciando a disponibilidade de um cargo. Esta informação pode se dar, basicamente, no que se chama de mercado interno, externo ou misto (formado por ambos anteriores). O Recrutamento Interno estaria voltado para potenciais e reais candidatos dentro da própria organização em que aquela vaga foi aberta. Temos aí um exemplo de políticas de remanejamento de colaboradores, promoções e transferências.

Gil (2007, p. 93) diz que o recrutamento dentro da empresa “[...] é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar”. Aponta também que é um processo econômico e que “[...] serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados”, Gil (2007, p. 94).

Há, contudo, algumas desvantagens nesse tipo de recrutamento econômico. Pode haver candidatos com pouco potencial para o cargo anunciado, o candidato colocado pode ter algum tipo de perda de criatividade, sem oportunidades de crescimento, o colaborador pode se frustrar e pode até se desligar da organização. Administrado incorretamente, pode ocorrer o “princípio de Peter” (Laurence Peter) que prevê que “ao promover incessantemente seus empregados, a empresa os eleva até a posição onde demonstram o máximo de sua incompetência”, Chiavenato (2004, p. 176), ou ainda conflito de interesses de cargos dentro da organização, entre outros.

Neste sentido de insucesso, Gil (2007, p. 94) aponta que recrutar internamente pode acontecer de ao “entrevistar uma pessoa e recusá-la pode prejudicar o relacionamento com ela. Também pode ocorrer que um departamento manifeste desagrado quando vê seus funcionários sendo cooptados por outros”.

Os meios de se comunicar uma vaga no recrutamento interno, podem se dar através dos meios de comunicação interna que a organização dispõe, como e-mail, intranet, cartazes e publicações internas impressas ou virtuais.

O Recrutamento Externo, por sua vez, é feito com candidatos oriundos do mercado de RH. Com isso, a organização precisa ir até meios em que potenciais e reais candidatos encontrem a vaga em aberto e as informações do cargo disponível com sua descrição, a fim de atraí-los. Chiavenato (2010, p. 118) avalia que o recrutamento externo “[...] utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair

candidatos” com “[...] os meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja – e atraí-lo para a organização”.

Hoje em dia, além dos habituais currículos entregues em recepções ou e-mails do corpo de RH das organizações, é muito comum termos formulários via Internet, anúncios em redes sociais como o LinkedIn, o Facebook, entre outros, para recrutamento on line como observado no trabalho “Redes sociais como ferramentas para auxiliar o recrutamento online e seleção de colaboradores”, (MARCOLINO; DO VALE, 2019, p. 9). Gil (2007, p. 97) que diz que “Nos bancos de dados desses *sites* é possível encontrar virtualmente qualquer tipo de emprego, em qualquer lugar, para qualquer tipo de profissional”.

Chiavenato (2010, p. 123) aponta o recrutamento virtual como sendo “[...] feito por meios eletrônicos e à distância através da Internet”.

Algumas desvantagens dessa abordagem podem ser apontadas como sendo mais demorado que o recrutamento interno, mais caros exigindo inversões e despesas imediatas, menos seguro que o interno e pode afetar a política salarial da organização, justamente pela oferta e procura do mercado de RH estarem em desequilíbrio (CHIAVENATO, 2004).

Por fim, o Recrutamento Misto, trata de anunciar vagas abertas nas corporações pelos meios utilizados tanto pelo recrutamento interno como pelo externo. Chiavenato (2004), aponta que as organizações podem adotar o recrutamento externo seguido do interno, tendo interesse principal na entrada de capital humano e, não conseguindo, lança mão do próprio corpo de colaboradores, desconsiderando critérios de qualificações necessárias, de início; um segundo cenário com o recrutamento interno primeiro, seguido do externo, dando prioridade a seus colaboradores de início, mas voltando-se ao MT quando não consegue resultado satisfatório; e, como terceira opção, ambos concomitantemente, onde se deseja o preenchimento da vaga, seja por aquisição de capital humano ou transformação nos seus recursos humanos.

1.3. Descrição de Cargos

Este trabalho visa evidenciar a importância que a descrição do cargo tem quando uma organização abre uma vaga, visto que a partir dessa descrição, haverá

uma seleção baseada em filtros de requisitos necessários e desejados, além de competências e perfis psicológicos, para que uma pessoa seja agregada ao banco de talentos daquela organização e espera-se que ela seja engajada e tenha sucesso com suas contribuições.

Um cargo, segundo entendimento deste autor, pode ser resumido a um papel em que alguém deve desempenhar naquela organização, passível de avaliação de desempenho e conformidade. Gil (2007) fala de programas de capacitação promovidos pela corporação quando percebe-se discrepâncias entre os papéis ideais e o desempenho real de cada empregado.

“Por essas razões, as organizações necessitam definir com clareza os papéis de cada um de seus empregados” (GIL, 2007, p. 173).

Segundo o conhecido conceito de “pessoa certa no lugar certo”, as competências e capacidade da pessoa deve corresponder ao seu cargo ocupado na organização. Segundo Chiavenato (2010, p. 199):

Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativa e de motivação na organização.

[...] O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa.

A descrição de cargos, é importante para traçar o perfil profissiográfico relativo ao papel a ser desempenhado pelo colaborador naquela posição. Com isso, espera-se informações sobre o nome do cargo, a descrição, o tipo de ator (executor, planejador, controlador, organizador, coordenador), o papel do ator (linha, *staf*, gerência), o seu efetivo da classe, a jornada em horas, a quantidade de turnos, a formação escolar requerida, os conhecimentos específicos, as competências intelectuais, as responsabilidades, as condições de trabalho e a experiência necessários ao seu bom desempenho (COELHO, 2013).

Descrever e especificar cargos, deriva da necessidade do aprimoramento da análise do cargo e vão servir de alicerce para sua avaliação, fixação de salário e política salarial da empresa. (GIL, 2007).

Ainda segundo Gil (2007, p. 175), refere:

[...] **análise de cargo:** é o estudo que se faz para obter informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo;

descrição de cargo: é a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz, por que faz;

especificação de cargo: consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela abrange as aptidões, os conhecimentos, as habilidades e as responsabilidades que o ocupante do cargo deve possuir, bem como as condições de trabalho e riscos que o envolvem.

Consoante a essas afirmações, Chiavenato (2010, p. 201), diz que “o desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado”. E continua dizendo sobre quatro condições básicas definidas para se desenhar um cargo:

1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deve desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).
2. Como as tarefas ou atribuições devem ser desempenhadas (quais são os métodos e processos de trabalho).
3. A quem o ocupante do cargo deve se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o seu superior imediato.
4. Quem o ocupante do cargo deve supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele dependem para trabalhar.

CHIAVENATO (2010, p. 201 e 202)

Seguindo este raciocínio, Stuany, Lima e Moreira (2018) comentam que “as descrições de cargo também oportunizam um melhor resultado no processo de recrutamento e seleção, pois funcionam como o mapeamento do trabalho realizado dentro da organização”.

Posto isso, é de comum entendimento que descrever o cargo tem sua importância em saber como o colaborador deverá se comportar ocupando o mesmo, de que maneira será medido seu desempenho, a quem ele deve responder, quem depende dele para que o trabalho seja realizado e o que é necessário para que o ocupante desempenhe com competência e eficácia as atividades que ele exige. É nesta aplicação de pessoas dentro da organização que verificaremos de que maneira os cargos dentro da área de TI estão sendo descritos, anunciados e o que se espera dos candidatos quando são procurados.

CAPÍTULO II

2. OS CARGOS DA ÁREA DE TI NO BRASIL

Segundo estudos recentes baseados nos números da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Brasil, o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação encerrou 2020 com 1.619.221 trabalhadores. Um aumento de 3,8% em relação ao ano anterior, o que, apesar da pandemia mundial de Coronavírus, representam 59.153 novos empregos no setor. E continua crescendo.

Este capítulo tem como intuito demonstrar o processo de descrição destas vagas, seus requisitos, habilidades relacionadas aos requisitos e diferenças comuns entre elas.

2.1 Descrição de cargos, requisitos e habilidades.

A descrição dos requisitos de uma vaga em TI, em suma, intenciona orientar qual é o objetivo a ser conseguido pelo profissional que desempenhará as tarefas inerentes ao cargo indicado pela vaga. Pela descrição dos requisitos, tem-se uma ideia de como foi descrito aquele cargo e o que se espera dele. Entende-se que ela é uma parte integrante, complementar da descrição do cargo e orienta o que desejar do candidato, a sua inclinação técnica esperada para a vaga durante o processo de recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 2010).

A descrição do cargo é melhor feita quando se há um conhecimento dos processos e procedimentos dos trabalhos específicos de cada setor e cargo da empresa, sendo imprescindível para que haja subsídios para tomadas de decisões para a melhoria e sustentabilidade do negócio por parte dos gestores (STUANI; LIMA; MOREIRA, 2015).

Para tanto, as empresas costumam lançar mão do mapeamento de processos, que consiste nas atividades de trabalho das organizações de forma

sintetizada. Isso facilita a compreensão dos indivíduos, contribuindo para melhor desempenharem suas atividades e oportunamente adaptar os novos colaboradores (DE MELO, 2008 *apud* STUANI; LIMA; MOREIRA, 2015).

Há, portanto, uma relação entre o mapeamento de processos da empresa para uma compreensão de cada cargo da organização e, por fim, uma descrição rica dos mesmos. Conforme visto no capítulo anterior, item 1.3, a descrição do cargo “é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz” (CHIAVENATO, 2010, p. 217). As descrições dos requisitos são enumeradas para que haja uma espécie de roteiro de habilidades para o desempenho do cargo conforme descrito.

Sendo a descrição dos requisitos da vaga aberta da área de TI uma espécie de *checklist* para o que é necessário ao desempenho do cargo descrito, ela tende a fornecer ao recrutador elementos de validação para aquela vaga, tendo por comparativo as características do candidato que se apresenta. Chiavenato (2004, p.186) fala dessa comparação entre essas duas variáveis: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos, dizendo que “a primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação de técnicas de seleção”.

Os requisitos, ou pré-requisitos como podem ser tratados, são parte integrante do processo de Recrutamento contidos na divulgação da vaga e orientam os recrutadores a selecionar, ou não, os currículos que chegam como resultado desta parte do processo de contratação. Nesta parte do processo, comumente referida como Triagem de Candidatos, aqueles que não possuam um ou mais pré-requisitos exigidos serão eliminados do processo por uma questão de otimização de tempo e trabalho (PIZZETTI; PIZZETTI, 2018). Ainda assim, os mesmos autores ponderam sobre a rejeição cega pela não satisfação dos requisitos que foram requeridos na divulgação da vaga:

É importante ressaltar que durante a triagem dos currículos, é preciso ter bastante cautela e bom senso, pois algumas vezes, bons candidatos podem ser excluídos por não possuírem determinados pré-requisitos, mas por outro lado, possuem habilidades que poderiam fazer a diferença ao desempenhar a função, inclusive, proporcionando à empresa mais resultados que os demais candidatos poderiam proporcionar.

PIZZETTI; PIZZETTI (2018, p. 06)

Chiavenato (2004, p.203) também fala sobre estas habilidades, a inteligência emocional mais especificamente, quando pondera que “a inteligência emocional tem sido considerada como um fator fundamental na construção de equipes bem sucedidas e no alcance de objetivos de carreira”.

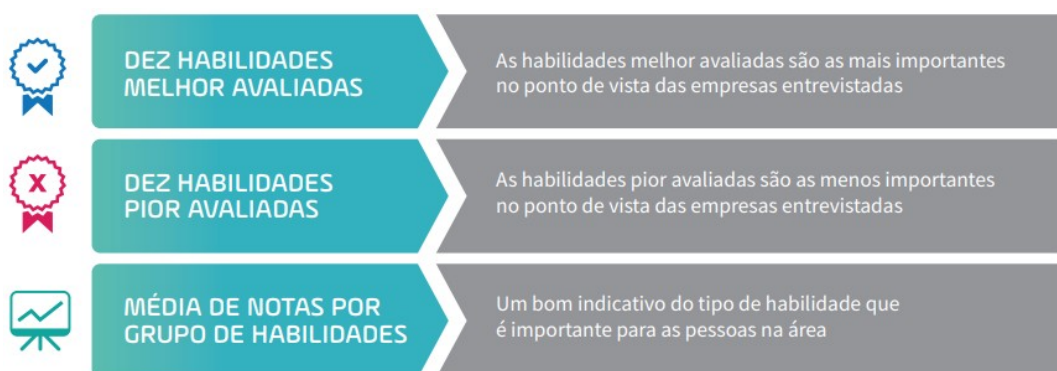
Podemos perceber que, muitos autores falam sobre habilidades a serem consideradas para uma boa colocação dos candidatos a uma vaga que não estão necessariamente descritas no cargo ou em seus requisitos. Nas vagas inerentes à TI, são muito discutidas as habilidades socioemocionais dos ocupantes de cargos que, de uma forma ou de outra, estão ligados a utilização de máquinas e programas impessoais. A BRASSCOM trouxe no seu Guia de Funções de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil, 2ª edição, 2017, um capítulo exclusivo sobre o assunto. Nele, os autores do guia definem que:

O desenvolvimento de competências socioemocionais proporciona oportunidades de praticar melhores atitudes, adquirir novos conhecimentos, descobrir habilidades até então ocultas, aflorar valores humanos de convivência consigo e com o outro e, principalmente, controlar e equilibrar emoções em busca de alcançar objetivos.

BRASSCOM (2017, p. 08)

Foram envolvidas 30 empresas de diferentes portes e número de funcionários em uma pesquisa que contou com 107 questões para se identificar diferentes habilidades socioemocionais que foram classificadas em 10 grandes conjuntos. Assim, conseguiram referências mensuradas por afinidade nas respostas com identificação de competências socioemocionais a serem trabalhadas. Das informações que copilaram nesta pesquisa, elencaram uma lista de habilidades de maior relevância.

Figura 4 – lista de habilidades de maior relevância.



Fonte: BRASSCOM, 2017, p. 08.

Segundo a pesquisa da BRASSCOM (2017), foram identificadas quatro habilidades socioemocionais e outras seis derivadas destas quatro, entendidas como aquelas que merecem maior atenção, sendo consideradas mecanismos de qualificação e capacitação: 1) – a Comunicação, tendo como derivada a Empatia, que seria expressar-se com clareza e objetividade, praticar uma escuta ativa e desenvolver argumentação objetiva; 2) – o Relacionamento, tendo como derivada a Resiliência, relacionando-se com o outro tendo a si mesmo como o centro da qualidade da relação, conhecendo sua responsabilidade enquanto indivíduo para esta relação com a equipe, colegas e superiores; 3) – o Comprometimento, tendo como derivadas a Liderança e a Ética, citado como ajudar outras pessoas compartilhando o seu melhor e pensar nos objetivos da organização; 4) – o Raciocínio Lógico, tendo a Criatividade e a Visão Crítica como derivadas, que seria decompor grandes problemas em problemas menores para buscar a solução do mesmo, facilitando as tomadas de decisão e agilizando o resultado, além de comparar soluções propostas com critérios de custo X benefício, alinhamento de políticas, missão, visão e valores.

Além destas, ainda coloca habilidades comportamentais como parte de conceitos para requisitos desejáveis de candidatos a cargos de TI, como orientação estratégica, excelência na execução, avaliação e decisão, autoconfiança, liderança, impacto e influência e construção de relacionamentos (BRASSCOM, 2017, p.10 e p.11). As habilidades comportamentais e socioemocionais são utilizadas como requisitos desejáveis de acordo com o cargo descrito e o descritivo de suas funções.

2.2 Comparativos comuns entre cargos anunciados com os seus requisitos.

A partir de um princípio e que os cargos anunciados podem assumir variantes de nomenclatura, existe no Ministério do Trabalho e Previdência, uma classificação de ocupações atualizada anualmente, instituída pela Portaria nº397 de 10 de Outubro de 2002. É a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Ela classifica a existência de determinadas ocupações para identificar e reconhecer o ofício legalmente para fins de regulamentação trabalhista e registro em carteira profissional (Governo Federal, Ministério do Trabalho e Previdência, Consulta CBO).

Além do CBO oficial, a Secretaria de Trabalho do Ministério da Economia, trabalha no Quadro Brasileiro de Qualificações (QBQ), introduzido em 2019, para desenvolver um aperfeiçoamento contínuo no acompanhamento das transformações trabalhistas e adequações da formação inicial e continuada dos trabalhadores reconhecidos nas mais de 2.600 ocupações constantes no CBO.

Segundo a apresentação do QBQ no site da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) pela Secretaria de Trabalho do Ministério da Economia:

O projeto Estudo, Elaboração e Implantação do QBQ - Quadro Brasileiro de Qualificações, levado a cabo pela Coordenação da Classificação Brasileira de Ocupações (CCBO), tem como principais objetivos:

- Definir o nível de qualificação de cada ocupação constante da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO);
- Subsidiar a elaboração de programas de qualificação profissional, com base na definição de conhecimentos, habilidades e atitudes em cada ocupação;
- Subsidiar o estabelecimento de prioridades para atualização da CBO;
- Viabilizar a articulação dos sistemas de formação profissional do Brasil com os de outros países.

(FIPE, Apresentação, Quadro Brasileiro de Qualificações).

O esforço para a introdução do QBQ a partir de consulta ao CBO, pode prestar uma ajuda aos profissionais recrutadores na previsão da nomenclatura dos cargos, a descrição sumária oficial das atividades dos cargos, previsões de descrição dos requisitos necessários ao preenchimento da vaga ao cargo descrito e média salarial. De acordo com Gil (2007, p.182), “a descrição sumária tem como objetivo fornecer uma ideia global do cargo. Geralmente, é constituída pela apresentação resumida das principais atividades do cargo”. Percebe-se esta descrição sucinta dos cargos identificados por CBO nas consultas ao Ministério do Trabalho (vide Figura 6).

É possível se fazer uma consulta direta para nomenclaturas de cargos de fonte oficial através do Ministério do Trabalho e Previdência, no site da CBO, através do endereço “<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>” onde pode-se encontrar a nomenclatura oficial de um cargo através do número de registro do seu CBO, e vice-versa, juntamente com outros detalhes.

Figura 5 – resultado de busca por código de CBO.

BRASIL CORONAVÍRUS (COVID-19) Simplifique! Participe Acesso à informação Legislação Canais

CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES

CBO
MINISTÉRIO DO TRABALHO

ACESSIBILIDADE

Informações Gerais
Regulamentação
Legislação
Tábua de Conversão
Buscas
☐ Por título
☒ Por código
☐ Por estrutura
☐ Por título de A-Z
 Serviços
☐ Solicitar Demandas
☐ Acompanhamento de Solicitações
☐ Downloads
☐ Histórico de Alterações
 Perguntas Frequentes

Fale com a CBO
Ouvidoria MTE

Esplanada dos Ministérios
Bloco F - CEP: 70059-900
Brasília - DF

Central de Atendimento CBO: 158

Telefone: (61) 2031-8000

Busca por Código

Página Inicial

Código: Consultar

Código: código de 4 ou 6 dígitos referentes à família ocupacional ou à ocupação na CBO2002, respectivamente.

Para entender os códigos das famílias ocupacionais, clique no link 'Informações Gerais'

Código	Família / Ocupação	Total de títulos encontrados: 1
2124-20	Analista de suporte computacional	

Clicando-se em cada código é possível acessar as informações da família correspondente.

Fonte: Ministério do Trabalho e Previdência, Classificação Brasileira de Ocupações, página de consulta.

Figura 6 – resultado de busca por código de CBO: detalhe CBO 2123-05.

[Participantes da Descrição](#)
[Relatório da Família](#)
[Relatório Tabela de Atividades](#)
[Conversão](#)

Fale com a CBO

Esplanada dos Ministérios
 Bloco F - CEP: 70059-900
 Brasília - DF

Central de Atendimento CBO: 158

Telefone: (61) 2031-6000

2123 :: Administradores de tecnologia da informação

Títulos

2123-05 - Administrador de banco de dados

Dba, Tecnólogo em banco de dados

2123-10 - Administrador de redes

Administrador de rede e de sistemas computacionais, Administrador de sistema operacional de rede, Tecnólogo em redes de computadores

2123-15 - Administrador de sistemas operacionais

Administrador de sistemas computacionais, Administrador de sistemas operacionais de rede, Analista de aplicativo básico (software)

2123-20 - Administrador em segurança da informação

Analista em segurança da informação, Especialista em segurança da informação, Tecnólogo em segurança da informação

Descrição Sumária

Administram ambientes computacionais, implantando e documentando rotinas e projetos e controlando os níveis de serviço de sistemas operacionais, banco de dados e redes. Fornecem suporte técnico no uso de equipamentos e programas computacionais e no apoio a usuários, configuram e instalam recursos e sistemas computacionais, controlam a segurança do ambiente computacional.

Famílias afins

2143 - Engenheiros eletrônicos, eletrônicos e afins

Fonte: Ministério do Trabalho e Previdência, Classificação Brasileira de Ocupações, página de consulta.

Algumas entidades podem listar nomenclaturas de cargos, como é o caso, por exemplo, da BRASSCOM (Guia de Funções) e da Catho (Guia de Profissões e Salários, Lista completa de Cargos). Entretanto, existe um esforço, e uma boa prática, numa certa padronização justamente pelo descritivo de cargos e seus requisitos. É o que recomenda Camila Minamide, Consultora de Remuneração da Carreira Muller:

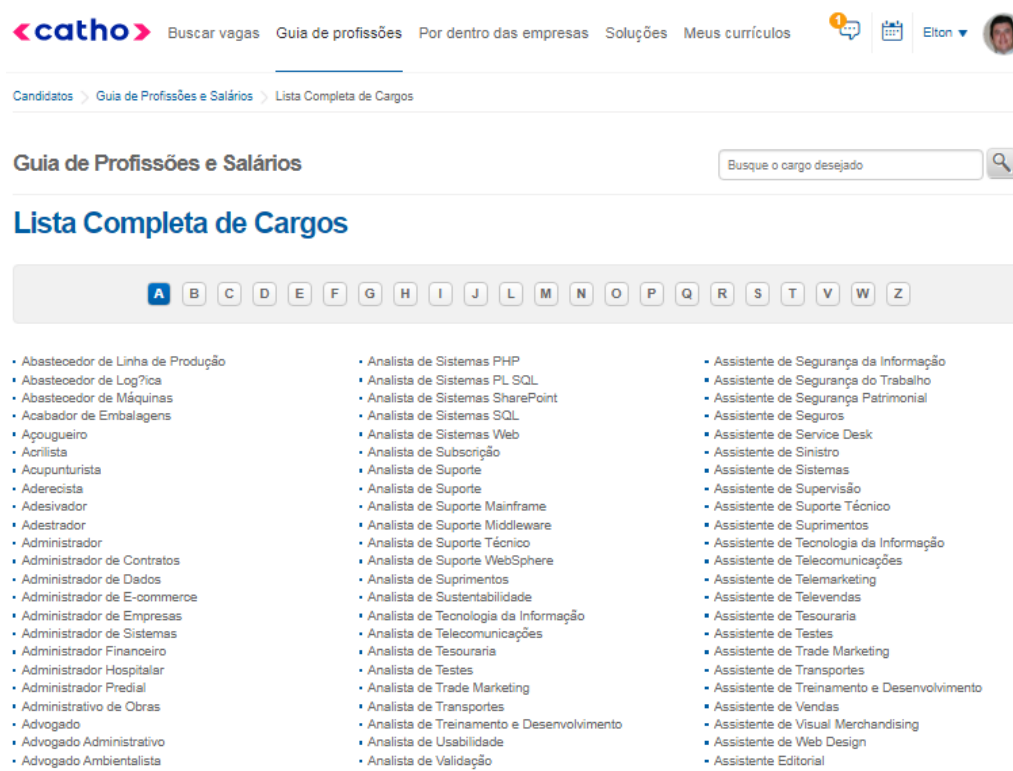
[...] usar as nomenclaturas corretas facilita a conexão da empresa com mercado, ou seja, fica mais fácil encontrar referências e analisar seu posicionamento, se há uma definição clara, objetiva e padronizada dos nomes dos cargos.

(MINAMIDE, 2021).

E Minamide (2021) vai além, quando recomenda que “é importante padronizar as nomenclaturas para organizar a gestão dos cargos e para comunicar melhor as possibilidades de carreira” e também aponta que, pelo lado do colaborador, é uma boa prática uma nomenclatura de cargo clara e correta, uma vez que “pode ser que, um dia, ele não esteja mais na sua empresa e precise se recolocar no mercado. Com as nomenclaturas de cargo corretas no currículo, isso fica mais fácil”, comenta.

Com isso, espera-se poder ser melhor previsto o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) já que, apesar das nomenclaturas livres na divulgação das vagas, há fontes comumente aceitáveis além das oficiais para os termos de comparação de descrição das funções e seus requisitos.

Figura 7 – Catho, lista completa de cargos.



Fonte: Catho: Guia de Profissões e Salários.

2.3 Referência Salarial de acordo com Cargos e Requisitos em comparação.

Para referências salariais em cargos com vagas anunciadas, percebe-se que há vários tipos de base para se estipular um nível de remuneração. Normalmente, uma comparação com níveis salariais de outras organizações é feita a fim de manter

uma equidade de remunerações com cargos semelhantes ocupados, mantendo a atratividade de mão de obra qualificada e manutenção de talentos da empresa (RHPORTAL, 2015).

Existem outras fontes de bases salariais como o site do “Salário” (salario.com.br) que dispõe de uma tabela com médias salariais a partir de dados oficiais divulgados pela Secretaria da Previdência e Trabalho do Ministério da Economia oriundos do novo CAGED, eSocial e Empregador Web do Ministério da Economia, tendo por base profissionais demitidos nos últimos 8 meses, separados por níveis identificados como Trainee, Júnior, Pleno, Sênior e Master. A consulta é gratuita e, segundo o portal, “para todos”.

Considera-se, também, fontes oficiais como o Diário Oficial da União (DOU) para o valor do salário mínimo nacional, negociações coletivas de classe feitas por Sindicatos diversos, pisos salariais Estaduais, estabelecidos por discussão e votação das respectivas Assembleias Legislativas de cada Estado membro da Federação, Leis que determinam um piso salarial profissional “proporcional à extensão e à complexidade do trabalho” (Constituição Federal de 1988, Art. 7º, inciso V) como no caso da classe profissional dos Professores (Lei 11.738/2008), como comenta o Dr. Djan Henrique Mendonça do Nascimento, advogado (OAB 5.219-A), em artigo para a Jusbrasil, 2015.

A referência salarial representa um dado de um conjunto que o recrutador possui para saber se a vaga disponível é atrativa ao candidato que pode ser aderente à mesma. Normalmente, o recrutador tem um mínimo e um máximo de salário que pode oferecer pela vaga anunciada (JABLKOWICZ, 2017).

Pode-se utilizar, por exemplo, uma pesquisa baseada em uma nomenclatura de cargo, ou seu CBO, para se estabelecer um parâmetro de comparação salarial para a vaga do cargo em questão e, assim, o recrutador se preparar para o suporte necessário ao processo de R&S.

Entretanto, uma pesquisa é uma prospecção baseada em uma segmentação de dados que coletará amostras do mercado visando tendências de práticas salariais e não pode ser utilizada como única ferramenta para construção de estruturas salariais da empresa, necessitando uso de instrumentos de gestão de equilíbrio interno (EQUIPE PESQUISA SALARIAL DA CATHO ONLINE, 2021).

Ilustrando com um exemplo o disposto acima, pode-se tomar por base uma vaga de “Analista de Suporte” em que o recrutador considera os requisitos necessários ao desenvolvimento das atividades do cargo apontados pela empresa. A pesquisa pode partir da nomenclatura do cargo disponível, depois a descrição sumária de suas atribuições e uma pesquisa de referência salarial.

Em consulta ao Guia de Funções de TIC no Brasil da BRASSCOM, temos:

Figura 8 – descrição de analista de suporte computacional.

ANALISTA DE SUPORTE COMPUTACIONAL

DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES

- Analisa logs de erros, *webservices*, balanceamento de carga, *schedule*, dentre outros
- Configura o ambiente de produção e homologa os sistemas corporativos
- Controla os chamados abertos pelos clientes até a resolução dos mesmos
- Cria e realiza manutenção de rotinas de cópias de segurança (*backup*)
- Define e realiza manutenção do controle de acesso aos recursos computacionais.
- Identifica e implementa processos/procedimentos de melhoria no atendimento
- Instala e mantém a comunicação digital (correio eletrônico, WEB, FTP, VPN, etc.)
- Instala todos os *softwares* e *hardwares* homologados no ambiente
- Presta atendimento aos usuários reduzindo o número de redirecionamentos para outros níveis
- Projeta e presta manutenção em redes de computadores
- Recepciona, armazena e entrega *hardware*

CBO 212420

REQUISITOS DO CARGO

Nomenclatura de cargos similares

- Arquiteto de Soluções
- Analista de Suporte
- Analista de Suporte Técnico

Habilidades comportamentais

- Avaliação e Decisão
- Excelência na Execução
- Autoconfiança
- Impacto e Influência
- Construção de Relacionamentos

Nível de formação

- Graduação Completa em áreas relacionadas a TI

Línguas estrangeiras

- Inglês Intermediário
- Espanhol Intermediário

Cursos Extracurriculares

- Suporte Avançado de Sistemas Operacionais
- Suporte Avançado de *Hardware*
- Suporte Avançado de *Software*
- Regras de Negócios

Certificações

- MCSA
- MCSE

Fonte: Guia de Funções de Tecnologia da Informação e Comunicação No Brasil, 2017, BRASSCOM.

Tomando o CBO por referência, uma pesquisa ao Ministério do Trabalho e Previdência, resulta no seguinte:

Figura 9 – descrição de analista de suporte computacional: CBO 2124-20.

Títulos
2124-05 - Analista de desenvolvimento de sistemas
Analista de desenvolvimento de software, Analista de sistemas, Analista de sistemas web, Consultor de sistemas de ti, Consultor de tecnologia da informação, Desenvolvedor de ti, Especialista de sistemas de ti, Tecnólogo em análise de desenvolvimento de sistema, Tecnólogo em processamento de dados, Tecnólogo em sistemas para internet
2124-10 - Analista de redes e de comunicação de dados
Analista de comunicação (teleprocessamento), Analista de infraestrutura, Analista de rede, Analista de telecomunicação
2124-15 - Analista de sistemas de automação
2124-20 - Analista de suporte computacional
Analista de suporte, Analista de suporte de banco de dados, Analista de suporte de sistema, Analista de suporte técnico
2124-25 - Arquiteto de soluções de tecnologia da informação
Arquiteto de sistemas de ti
2124-30 - Analista de testes de tecnologia da informação
Analista de qualidade de ti, Analista de testes automatizados de ti
Descrição Sumária
Projetam soluções de tecnologia da informação, identificando a necessidade do cliente e desenhando diagramas de arquitetura. Desenvolvem e implantam sistemas de tecnologia da informação, dimensionando requisitos e funcionalidades dos sistemas. Administram e estabelecem padrões para ambiente de TI, elaboram planejamento e execução de testes dos sistemas, prestam suporte técnico ao cliente, elaboram documentação técnica e pesquisam inovações tecnológicas.

Fonte: Ministério do Trabalho e Previdência, Classificação Brasileira de Ocupações, página de consulta.

Depois, a pesquisa salarial nos retorna os seguintes dados:

Figura 10 – resultado de pesquisa salarial, Analista de Suporte Computacional.

BUSCA SALARIAL		CARGOS E SALÁRIOS	COMERCIAL
Analista de Suporte Computacional		42	3.150,54
Engenheiro Civil (Geotécnica)		47	10.137,90

Fonte: Salario.com.br

De posse destas informações referenciais, é de se esperar que o profissional recrutador possa comparar a descrição do cargo, os seus requisitos desejáveis, as suas funções inerentes às atividades desempenhadas, nível de formação acadêmica, salário oferecido, entre outros, exigidos pela empresa, com o que

conseguir das fontes de dados fidedignas como as exemplificadas, a fim de analisar e aconselhar o empregador que está com a vaga aberta buscando o mercado de RH. Tudo para ajustar o equilíbrio interno da empresa, conseguido por avaliação correta de cargos e equidade de remuneração e externo, com adequação salarial diante do mercado de trabalho (RHPORTAL, 2015), conseguindo captar entre os candidatos, aquele que seja mais aderente à vaga.

2.4 Comparativo de Cargos e Vagas segundo fontes oficiais para servir ao Recrutamento e Seleção.

Uma organização quando tem a necessidade de contratação de novos profissionais, seja por rotatividade (*turn over*) que representa o número de desligados da empresa em um período comparado ao quadro médio de efetivos, por aumento de quadro planejado que representa ações ou intenções planejadas e aprovadas com antecedência, ou seja por aumento de quadro circunstancial que representa uma ação emergencial por variáveis não controláveis pela empresa, abre um processo de R&S (MARRAS, 2017).

Como vimos anteriormente nos itens 2.1 e 2.2, a descrição do cargo e seus requisitos têm papel decisivo na média salarial e, para melhor preparo dos recrutadores, está à sua disposição fontes oficiais destas descrições e requisitos que fornecem um caminho inequívoco para suas bases de comparação.

Os detalhes das características exigidas pelo cargo em que a vaga está aberta, está em sua descrição que padroniza o perfil organizacional dos cargos da empresa, evitando que visões estritamente pessoais possam influenciar em solicitações descabidas (MARRAS, 2017).

Tendo os recrutadores fontes fidedignas de pesquisa para descrições de cargos e seus requisitos, como vimos anteriormente no item 2.3, este profissional pode se servir de uma comparação com o que se pretende publicar sobre a vaga aberta para o processo de R&S e aquilo que o mercado já acordou para se basear nas nomenclaturas, requisitos e níveis salariais.

Pode-se fazer algumas ilustrações destas comparações a fim de termos visualmente uma ideia do que se é proposto neste item do presente trabalho.

Vamos tomar um exemplo que se seguirá, tendo por base o anúncio de uma vaga de “Analista de Suporte de TI” que uma empresa divulgou através da rede social profissional LinkedIn.

Figura 11 – vaga aberta divulgada através do LinkedIn (nome da empresa, cidade e responsável suprimidos por questões de confidencialidade).

Analista de suporte de TI

Brasil

Tempo integral

1-10 funcionários

Veja as tendências de contratação recentes

Não aceita mais candidaturas

Sobre a vaga

Atribuições: Atendimento de clientes, solução de problemas técnicos de redes, serviços em nuvem e servidores, projetos e documentação técnica de redes e plataforma de nuvem.

Imprescindível (Perfil Pessoal)

- Facilidade em entendimento e síntese de informação
- Hábito em anotar aprendizados
- Boa apresentação
- Raciocínio rápido
- Atenção e cuidado aos detalhes
- Saber ouvir
- Ser paciente / calmo
- Interesse em aprender
- Ser capaz de assumir desafios

Requisitos e Conhecimentos Necessários (Perfil Técnico)

- Formação Superior em TI ou Redes
- Conhecimentos em Redes e Nuvem
- Infraestrutura do Microsoft Active Directory
- Infraestrutura de Firewalls
- Infraestrutura de Redes, DHCP, DNS e Roteamento
- Infraestrutura de Redes Sem Fio
- Infraestrutura de Virtualização
- Ambientes Cloud - Office 365, Azure e AWS

Desejável

- Experiência e cursos em Redes ou Nuvem
- Ter cursado ou certificado CCNA
- Ter participado de projetos de Rede (Wired e Wireless)

Tipo de vaga: Tempo Integral, Efetivo/CLT

Salário: R\$2.000,00 - R\$2.500,00 por mês

Entre em contato com o anunciante da vaga

Diretor de Novos Negócios n...
PREMIUM
[Envie InMail](#)

Fonte: LinkedIn, Jobs View.

Temos no exposto as atribuições do cargo da vaga divulgada, seus requisitos indispensáveis e desejáveis e, também, o nível de salário oferecido pela vaga. Uma comparação será feita desta vaga anunciada com o que dizem as fontes fidedignas e as oficiais sobre o cargo ofertado para termos uma visão aproximada do que é

buscar o mercado de RH para suprir a necessidade desta empresa, pela ótica de um profissional recrutador.

Vejamos a nomenclatura do cargo utilizada na divulgação da vaga. Utilizaremos uma consulta simples através do site do Ministério do Trabalho e Previdência em consulta à CBO, utilizando as palavras-chave “analista de suporte”.

Figura 12 – resultado de pesquisa na página de consulta a CBO do Ministério do Trabalho e Previdência.

Por título de A-Z

Serviços

- Solicitar Demandas
- Acompanhamento de Solicitações
- Downloads
- Histórico de Alterações
- Perguntas Frequentes

Fale com a CBO

Ouvidoria MTE

Esplanada dos Ministérios
Bloco F - CEP: 70059-900
Brasília - DF

Central de Atendimento CBO: 158

Telefone: (61) 2031-6000

Palavra Chave: **analista de suporte**

[Nova Busca](#)

Palavra Chave: corresponde a qualquer título ou descrição na CBO2002. Utilize os filtros para reduzir ainda mais a sua busca e, depois, clique em "Procurar" para ver o resultado. Certifique-se da ortografia e acentuação.

Resultados de títulos encontrados	Código	Tipo	Histórico
☐ Analista de suporte	2124-20	Sinônimo	
☐ Analista de suporte à inteligência (grupo apoio)	2429-10	Sinônimo	
☐ Analista de suporte computacional	2124-20	Ocupação	
☐ Analista de suporte de banco de dados	2124-20	Sinônimo	
☐ Analista de suporte de sistema	2124-20	Sinônimo	
☐ Analista de suporte técnico	2124-20	Sinônimo	

Utilize o link para abrir em nova aba.

Clicando-se em cada resultado é possível acessar as informações da família correspondente.

Fonte: Ministério do Trabalho e Previdência, Classificação Brasileira de Ocupações, página de consulta.

Conforme evidenciado na figura acima (grifo vermelho foi colocado por propósito de evidenciação), o site encontrou uma ocupação semelhante à divulgada e cinco sinônimos da mesma. Conforme sugerido pelo site (apontado pela seta azul), clicando no ícone indicado, teremos as informações da ocupação encontrada pela pesquisa.

Figura 13 - resultado de pesquisa na página de consulta a CBO do Ministério do Trabalho e Previdência – detalhe da ocupação.

Títulos
2124-05 - Analista de desenvolvimento de sistemas
Analista de desenvolvimento de software, Analista de sistemas, Analista de sistemas web, Consultor de sistemas de ti, Consultor de tecnologia da informação, Desenvolvedor de ti, Especialista de sistemas de ti, Tecnólogo em análise de desenvolvimento de sistema, Tecnólogo em processamento de dados, Tecnólogo em sistemas para internet
2124-10 - Analista de redes e de comunicação de dados
Analista de comunicação (teleprocessamento), Analista de infraestrutura, Analista de rede, Analista de telecomunicação
2124-15 - Analista de sistemas de automação
2124-20 - Analista de suporte computacional
Analista de suporte, Analista de suporte de banco de dados, Analista de suporte de sistema, Analista de suporte técnico
2124-25 - Arquiteto de soluções de tecnologia da informação
Arquiteto de sistemas de ti
2124-30 - Analista de testes de tecnologia da informação
Analista de qualidade de ti, Analista de testes automatizados de ti
Descrição Sumária
Projetam soluções de tecnologia da informação, identificando a necessidade do cliente e desenhando diagramas de arquitetura. Desenvolvem e implantam sistemas de tecnologia da informação, dimensionando requisitos e funcionalidades dos sistemas. Administram e estabelecem padrões para ambiente de TI, elaboram planejamento e execução de testes dos sistemas, prestam suporte técnico ao cliente, elaboram documentação técnica e pesquisam inovações tecnológicas.

Fonte: Ministério do Trabalho e Previdência, Classificação Brasileira de Ocupações, página de consulta.

O que está identificado acima no destaque, é o CBO e a nomenclatura da ocupação mais próxima da vaga anunciada (2124-20 - Analista de suporte computacional). Para esta família (ocupação e seus sinônimos) de ocupações, observa-se a descrição sumária para estes tipos de cargos.

A partir do que já se conseguiu com estas pesquisas, será observado o que apresenta a BRASSCOM com seu Guia de Funções de TIC e Comunicação no Brasil em sua 2ª edição, 2017.

Figura 14 – Analista de suporte computacional, segundo definição do Guia de Funções de TIC e Comunicação no Brasil da BRASSCOM.

ANALISTA DE SUPORTE COMPUTACIONAL

DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES

- Analisa logs de erros, webservices, balanceamento de carga, schedule, dentre outros
- Configura o ambiente de produção e homologa os sistemas corporativos
- Controla os chamados abertos pelos clientes até a resolução dos mesmos
- Cria e realiza manutenção de rotinas de cópias de segurança (backup)
- Define e realiza manutenção do controle de acesso aos recursos computacionais.
- Identifica e implementa processos/procedimentos de melhoria no atendimento
- Instala e mantém a comunicação digital (correio eletrônico, WEB, FTP, VPN, etc.)
- Instala todos os softwares e hardwares homologados no ambiente
- Presta atendimento aos usuários reduzindo o número de redirecionamentos para outros níveis
- Projeta e presta manutenção em redes de computadores
- Recepciona, armazena e entrega hardware

CBO 212420

REQUISITOS DO CARGO

Nomenclatura de cargos similares

- Arquiteto de Soluções
- Analista de Suporte
- Analista de Suporte Técnico

Habilidades comportamentais

- Avaliação e Decisão
- Excelência na Execução
- Autoconfiança
- Impacto e Influência
- Construção de Relacionamentos

Nível de formação

- Graduação Completa em áreas relacionadas a TI

Línguas estrangeiras

- Inglês Intermediário
- Espanhol Intermediário

Cursos Extracurriculares

- Suporte Avançado de Sistemas Operacionais
- Suporte Avançado de Hardware
- Suporte Avançado de Software
- Regras de Negócios

Certificações

- MCSA
- MCSE

Fonte: Guia de Funções de TIC e Comunicação no Brasil, 2ª Edição, 2017, BRASSCOM.

Por último, ilustra-se uma pesquisa salarial utilizando o CBO da ocupação, o Estado da Federação e a cidade em que a vaga foi anunciada no já visto e comentado site “Salário” a fim de se ter uma base de comparação salarial com aquela faixa oferecida no anúncio da vaga em questão.

Figura 15 - Analista de suporte computacional (CBO 2124-20), Estado de São Paulo, cidade da vaga anunciada (suprimida por questões de confidencialidade).

Salário

CARGOS E SALÁRIOS

No **Salario.com.br** você encontra salários de todas as profissões, cargos, remunerações, estatísticas e estudos do mercado de trabalho. Dados oficiais de mais de 9 mil cargos com amostragem de mais de 19 milhões de salários de todos os estados, cidades e segmentos da economia brasileira com pesquisa salarial gratuita.

Utilize nossa pesquisa salarial por cargo/profissão ou por setores/CNAE das empresas.

Anúncios Google

Não exibir mais este anúncio

Anúncio? Por quê? ⓘ

Cargos/CBO
Empresas/CNAE

Cargo/Profissão e CBO

Digite o nome ou CBO do cargo/profissão, aguarde a lista aparecer e selecione (CBO - Classificação Brasileira de Ocupações) | CBO somente números

Analista de Suporte Computacional

Estado

SP

Cidade

[Redacted]

Enviar Informações

Fonte: Salario.com.br

Com estas informações, o site nos retorna opções de seleção para seu banco de dados de médias salariais, na cidade anunciada, no Estado de São Paulo e no Brasil.

Figura 16 – resultado com opções de seleção, Analista de suporte computacional (CBO 2124-20), (cidade suprimida por questões de confidencialidade).



Fonte: Salario.com.br

Ao clicar-se sobre a cidade inserida na pesquisa, em que o site informa que possui 399 salários em sua base, consegue-se o seguinte resultado:

Figura 17 – resultado selecionando a cidade (suprimida por questões de confidencialidade) da vaga anunciada, Analista de suporte computacional (CBO 2124-20).

Analista de Suporte Computacional - Salário 2021 - [REDACTED], SP - Mercado de Trabalho

CBO: 2124-20

Um **Analista de Suporte Computacional** trabalhando na cidade de [REDACTED], SP ganha entre **R\$ 2.669,32** (média do piso salarial 2021 de acordos, convenções coletivas e dissídios) e o teto salarial de **R\$ 6.013,10**, sendo que a média salarial fica em **R\$ 2.924,68** para uma jornada de trabalho de 41 horas semanais.

Anúncio fechado pela **CXITEO**

Denunciar este anúncio

Ad choices

O cargo de Analista de Suporte Computacional CBO 2124-20 trabalhando em [REDACTED] tem um **perfil profissional** médio de um trabalhador com **31 anos**, **ensino superior completo**, do **sexo masculino** que **trabalha 40h por semana** em empresas que atuam no segmento de **Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação**.

Esses dados são de acordo com pesquisa do Salario.com.br junto a **dados oficiais divulgados do Novo CAGED, eSocial e Empregador Web pela Secretaria da Previdência e Trabalho do Ministério da Economia (antigo MTE)** com uma amostragem de 399 salários de profissionais admitidos e desligados oficialmente pelas empresas.

O levantamento leva em consideração somente o **salário base de Analista de Suporte Computacional**, não entram no cálculo nenhum adicional salarial como bônus, comissões, horas extras, adicional noturno, periculosidade, insalubridade nem nada do tipo. Somente o salário bruto registrado em carteira e no contrato de trabalho entram na amostragem.

Fonte: Salario.com.br

Seguindo adiante na página de resultado da pesquisa do “salario.com.br”, é possível notar um quadro com níveis salariais por segmento de empresas, o que tornaria a pesquisa salarial ainda mais apurada e assertiva para esta ilustração proposta. Nota-se que a empresa anunciante da vaga em questão (Figura 11), é do ramo de Suporte e Soluções de TI.

Figura 18 – tabela de salários por tipo de empresa.

CNAE	Segmento da Empresa	Jornada	Piso Salarial	Média Salarial	Teto Salarial	Salário/Hora	Total
6209-1/00	Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação	41	1.656,19	1.814,63	2.742,32	8,80	68
6203-1/00	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis	40	2.206,93	2.418,05	3.654,23	12,07	63
6311-9/00	Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet	40	3.547,33	3.886,68	5.873,66	19,34	43
6201-5/01	Desenvolvimento de programas de computador e software em geral	40	1.952,71	2.139,51	3.233,29	10,65	43
4751-2/01	Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática	42	2.380,83	2.608,59	3.942,17	12,52	21
6202-3/00	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis	41	6.719,76	7.362,60	11.126,58	36,36	16
6204-0/00	Consultoria em tecnologia da informação	40	3.792,70	4.155,52	6.279,95	20,78	13
4781-4/00	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	44	1.924,93	2.109,07	3.187,29	9,59	11
9601-7/03	Toalheiros	44	3.027,09	3.316,67	5.012,25	15,08	6
9511-9/00	Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	44	2.424,95	2.656,93	4.015,23	12,08	6

Fonte: Salario.com.br

Para se descobrir o Código e Descrição da Atividade Econômica Principal (CNAE), basta também consultas simples. Foi utilizado o site “CNPJ.Info” para que, através do nome da empresa, ser possível encontrar seu CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) cadastrado.

Figura 19 – resultado selecionando nome da empresa (suprimido por questões de confidencialidade) da vaga anunciada.

Pesquisa: **Buscar**

[CNPJ.info](#) [CNPJ online gerador](#) [Lista de empresas](#) [Consulta por CNPJ](#) [Compartilhar no Facebook](#)

Empresas encontrados: 5

← Anúncios Google [Não exibir mais este anúncio](#) [Anúncio? Por quê?](#)

CNPJ: [10.653.928/0001-29](#) | 10653928000129 [MATRIZ] - ATIVA desde 2009-01-27
 Nome: [\[REDACTED\] - Serviços de Informática LTDA.](#)
 Fantasia nome: [\[REDACTED\]](#)
 Localização: Vila Argos, [\[REDACTED\]](#) - SP

CNPJ: [17.983.265/0001-50](#) | 17983265000150 [MATRIZ] - ATIVA desde 2013-01-24
 Nome: [\[REDACTED\] S.A.](#)
 Fantasia nome: [\[REDACTED\] S.A.](#)
 Localização: Santa Quitéria, Curitiba - PR

Fonte: Site de consultas “CNPJ.Info”.

De posse do CNPJ (destacado na elipse vermelha acima) da empresa, será utilizado outro site oficial, o da Receita Federal do Brasil, para analisar com o resultado de uma pesquisa por seu CNPJ, qual é o seu CNAE.

Figura 20 – detalhe do site de consulta de CNPJ da Receita Federal do Brasil.

COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL

Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral

Cidadão,

Esta página tem como objetivo permitir a emissão do Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral de Pessoa Jurídica pela Internet em consonância com a [Instrução Normativa RFB nº 1.863, de 27 de dezembro de 2018](#).

Digite o número de CNPJ da empresa e clique em "Consultar". CAPTCHA SONORO

CNPJ:

☐ Sou humano

hCaptcha
Privacidade - Termos e Condições

Fonte: Serviços da Receita Federal do Brasil, RedeSIM, Governo Federal.

Ao se digitar o número do CNPJ descoberto da empresa, tem-se seu cartão de comprovante de situação cadastral na Receita Federal do Brasil, onde pode-se consultar o número do registro de seu CNAE.

Figura 21 – detalhe do cartão de comprovante de situação cadastral na Receita Federal do Brasil (identificação da empresa suprimida por questões de confidencialidade).

Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral

Cidadão,

Confira os dados de Identificação da Pessoa Jurídica e, se houver qualquer divergência, providencie junto à RFB a sua atualização cadastral.
A informação sobre o porte que consta neste comprovante é a declarada pelo contribuinte.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

NÚMERO DE INSCRIÇÃO MATRIZ	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	DATA DE ABERTURA 27/01/2009
NOME EMPRESARIAL		
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA)		PORTE DEMAIS
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRIMÁRIA 62.09-1-00 - Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 77.33-1-00 - Aluguel de máquinas e equipamentos para escritórios 62.04-0-00 - Consultoria em tecnologia da informação 74.90-1-04 - Atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários 47.51-2-01 - Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática		

Fonte: Serviços da Receita Federal do Brasil, RedeSIM, Governo Federal.

Como é possível observar na Figura 21, o CNAE da empresa é 62.09-1-00, conforme intencionalmente destacado acima em amarelo.

Voltando ao site “Salário”, consultando sua tabela de salários por tipo de empresa, é possível observar que um outro nível de média salarial, baseado no banco de dados de salários do site.

Figura 22 – tabela de salários por tipo de empresa, destaque CNAE 62.09-1-00.

CNAE	Segmento da Empresa	Jornada	Piso Salarial	Média Salarial	Teto Salarial	Salário/Hora	Total
6209-1/00	Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação	41	1.656,19	1.814,63	2.742,32	8,80	68
6203-1/00	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis	40	2.206,93	2.418,05	3.654,23	12,07	63
6311-9/00	Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet	40	3.547,33	3.886,68	5.873,66	19,34	43
6201-5/01	Desenvolvimento de programas de computador e software em geral	40	1.952,71	2.139,51	3.233,29	10,65	43
4751-2/01	Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática	42	2.380,83	2.608,59	3.942,17	12,52	21
6202-3/00	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis	41	6.719,76	7.362,60	11.126,58	36,36	16
6204-0/00	Consultoria em tecnologia da informação	40	3.792,70	4.155,52	6.279,95	20,78	13
4781-4/00	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	44	1.924,93	2.109,07	3.187,29	9,59	11
9601-7/03	Toalheiros	44	3.027,09	3.316,67	5.012,25	15,08	6
9511-9/00	Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	44	2.424,95	2.656,93	4.015,23	12,08	6

Fonte: Salario.com.br

Visto que é um link, ao clicar-se sobre o segmento de empresa indicado pelo CNAE correspondente, apresenta-se uma página com amplos resultados baseados nos dados de que dispõe o site daquele segmento específico, inclusive uma tabela de salários de ocupações operacionais, ilustrado abaixo.

Figura 23 – tabela de salários operacionais do segmento, destaque CBO 2124-20

Índice (Cargos operacionais mais contratados no setor):							
CBO: Código da ocupação Cargo/Profissão: Nome oficial da ocupação Jornada: Carga horária média semanal Piso Salarial: Salário base mínimo Média Salarial: Salário médio Teto Salarial: Média dos maiores salários Salário/Hora: Valor do salário por hora calculado de acordo com a jornada Tempo: Tempo médio de empresa (em meses) Total: Total de salários na amostragem da pesquisa							
CBO	Cargo/Profissão	Jornada	Piso Salarial	Média Salarial	Teto Salarial	Salário/Hora	Total
2124-05	Analista de desenvolvimento de sistemas	41	5.152,58	5.845,50	8.531,64	27,66	10.998
2124-20	Analista de suporte computacional	41	2.347,29	2.571,84	3.886,64	12,48	8.644
4110-05	Auxiliar de escritório	41	1.305,94	1.430,87	2.162,38	6,91	7.075
3172-10	Técnico de apoio ao usuário de informática (helpdesk)	40	1.560,81	1.710,13	2.584,39	8,45	5.855
3171-10	Programador de sistemas de informação	42	3.542,30	3.881,17	5.865,33	18,64	5.269
4110-10	Assistente administrativo	42	1.785,00	1.955,76	2.955,61	9,32	5.147
3132-20	Técnico em manutenção de equipamentos de informática	41	1.667,04	1.826,51	2.760,28	8,91	4.686
3172-05	Operador de computador (inclusive microcomputador)	41	1.466,41	1.606,69	2.428,08	7,92	3.263
2124-10	Analista de redes e de comunicação de dados	41	3.722,07	4.078,13	6.163,00	19,85	1.612

Fonte: Salario.com.br

A diferença entre a tabela da Figura 22 e da Figura 23, é que na Figura 22, temos uma amostragem de 399 salários da cidade da vaga anunciada. Na Figura

23, temos uma amostragem de 8.644 salários do segmento em todo Brasil. A página de resultado da pesquisa traz, ainda, dados e informações sobre empresas, contratações, demissões, comparações de mercado, entre outros, sobre o segmento selecionado anteriormente (CNAE 62.09-1-00), atualizados em Setembro de 2021.

Para efeito de comparação com a vaga anunciada ilustrada na Figura 11, observa-se que, do ponto de vista de um possível profissional recrutador, foram utilizadas como ferramentas, pesquisas diversas em sites oficiais ou fidedignos para se ter uma base de quão atrativa é a vaga em questão para se buscar profissionais no mercado de RH. Conseguiu-se com estas pesquisas, os seguintes levantamentos:

1) As atribuições anunciadas com a vaga, *“atendimento de clientes, solução de problemas técnicos de redes, serviços em nuvem e servidores, projetos e documentação técnica de redes e plataforma de nuvem”*, estão de acordo com o que sumariza o Ministério do Trabalho e Previdência para esta ocupação, destacando o que está na descrição sumária, *“prestam suporte técnico ao cliente”, “projetam soluções de tecnologia da informação[...]”, “administram e estabelecem padrões para ambiente de TI”, “elaboram documentação técnica”*. Ao se observar o que destaca o Guia de Funções de TIC no Brasil da BRASSCOM (2017), percebemos coerência entre o que foi anunciado e o que diz esta ocupação, *“controla os chamados abertos pelos clientes até a resolução dos mesmos”, “presta atendimento aos usuários reduzindo o número de redirecionamentos para outros níveis”, “projeta e presta manutenção em redes de computadores”*.

2) No caso do Guia de Funções de TIC no Brasil da BRASSCOM (2017), também é possível fazer um comparativo com os requisitos imprescindíveis e aqueles desejáveis anunciados na vaga da Figura 11. O curso da Cisco de CCNA (Cisco Certified Network Associate) não é previsto para esta ocupação, segundo o guia da BRASSCOM, mas a vaga não exige, por exemplo, outras certificações como Microsoft Certified Systems Administrator (MCSA) ou Microsoft Certified Systems Engineer (MCSE), previstas pela BRASSCOM como aceitável.

3) O nível salarial oferecido pela vaga que fica entre R\$ 2.000,00 e R\$ 2.500,00 mensais, é atraente. Percebendo os resultados retornados pelas

pesquisas com a “salario.com.br”, na cidade da vaga anunciada, a média paga para esta ocupação é de R\$ 1.814,63 e a média nacional fica em R\$ 2.571,84.

Para se ter um ordenamento, e uma espécie de *checklist* do que foi utilizado para o levantamento de dados dessa base, enumera-se:

- 1) – A vaga anunciada pelo LinkedIn;
- 2) – Pesquisa sobre a nomenclatura anunciada para se conseguir seu CBO, sua descrição sumária, seus requisitos aceitáveis e seu nível salarial;
- 3) – Pesquisa pela empresa para se encontrar seu segmento de atuação (CNAE);
- 4) – De posse do CBO da ocupação e do CNAE da empresa, pesquisa-se a média salarial na cidade da vaga anunciada e em nível nacional.

Comparando-se as informações conseguidas, nota-se que a vaga anunciada é atraente e tem potencial para se captar no mercado de RH, um candidato que tenha afinidade e seja aderente à vaga.

É de se notar que a descrição da vaga, do cargo e dos requisitos da vaga tiveram importância grande para se comparar a vaga anunciada com o que é oficial e aceito no mercado. É importante que o consultor de RH responsável pelo processo de R&S e o pessoal de linha que recruta “saibam exatamente o que o cargo exige e o que se procura nos candidatos” (CHIAVENATO, 2010).

CAPÍTULO III

3. PROFISSIONAIS RECRUTADORES

O profissional de recrutamento é aquele que está ligado à área de Administração de Recursos Humanos (ARH) para desempenhar o processo de R&S de uma organização. O recrutamento de pessoal tem por finalidade, segundo Marras (2017), “a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal”.

O objetivo deste capítulo é demonstrar quem são estes profissionais no mercado, seus modos de descrição de cargos e vagas para anúncio e as ferramentas comuns de que lançam mão para desempenhar sua função.

3.1 Quem são eles

Podem existir, na verdade, diversos profissionais envolvidos em um processo de R&S que são ligados à área de RH. A Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), em seu Blog de Ensino à Distância (EAD), aponta que existem funções específicas para cada profissional envolvido neste processo.

“O Recrutador é o profissional responsável por atrair novos talentos. É ele quem “vende” a empresa e a vaga, com o intuito de despertar o interesse para o trabalho em determinada organização” (PUCPR, 2020).

Também aponta o Headhunter que define como tendo “a missão de preencher vagas estratégicas, como posições de liderança” (PUCPR, 2020). Já para Marras (2017) Headhunter são profissionais “que agem somente com cargos do topo da pirâmide organizacional [...] ou em ocasiões muito especiais, com profissionais extremamente difíceis de serem localizados”.

Menciona o Business Partner que define como “uma espécie de consultor interno [...] para estabelecer as vagas e critérios necessários para as contratações” (PUCPR-EAD).

Já o Analista, define como “o braço operacional do processo de recrutamento e seleção” que “apoia os demais profissionais [...] e contribui com a realização de atividades [...] como organizar os currículos e marcar as entrevistas” (PUCPR-EAD).

Além destes, temos o conhecido Psicólogo “que tem o compromisso de participar das entrevistas e testes com o objetivo de fazer uma avaliação comportamental do candidato”. Atribui-se a este profissional, também, a capacidade de “encontrar o profissional mais adequado à empresa e à vaga”, sendo também “capaz de identificar desvios de conduta que possam ser prejudiciais no ambiente de trabalho” (PUCPR-EAD).

Normalmente, estes são profissionais graduados no curso de nível superior em Gestão de Recursos Humanos. Mas também podem seguir por cursos mais abrangentes, como o de Administração de Empresas e mais específicos ou complementares, como Psicologia (PUCPR-EAD).

A Infojobs Brasil Atividades de Internet, Ltda. (InfoJobs), define Analista de Recrutamento e Seleção como “o profissional responsável por atuar com a área de recrutamento e seleção, com convocação de candidatos, entrevistas individuais e coletivas”. Traz como formação relacionada, a graduação em Psicologia (INFOJOBS, 2021).

O profissional de R&S, portanto, é um profissional de gestão de pessoas, ou gestão de recursos humanos (ESTHER, 2021). Segundo a autora do artigo da FactorialRH, o profissional de RH “conta com uma série de metodologias, ferramentas, habilidades e práticas para conseguirem extrair o melhor de cada profissional”.

3.2 Como descrever vagas

A descrição das vagas, depende muito da descrição de cargos e da organização que a empresa possui neste sistema. Para Marras (2017), “as empresas com uma área de cargos e salários atuante e bem organizada favorecem o processo de recrutamento e seleção”. E completa:

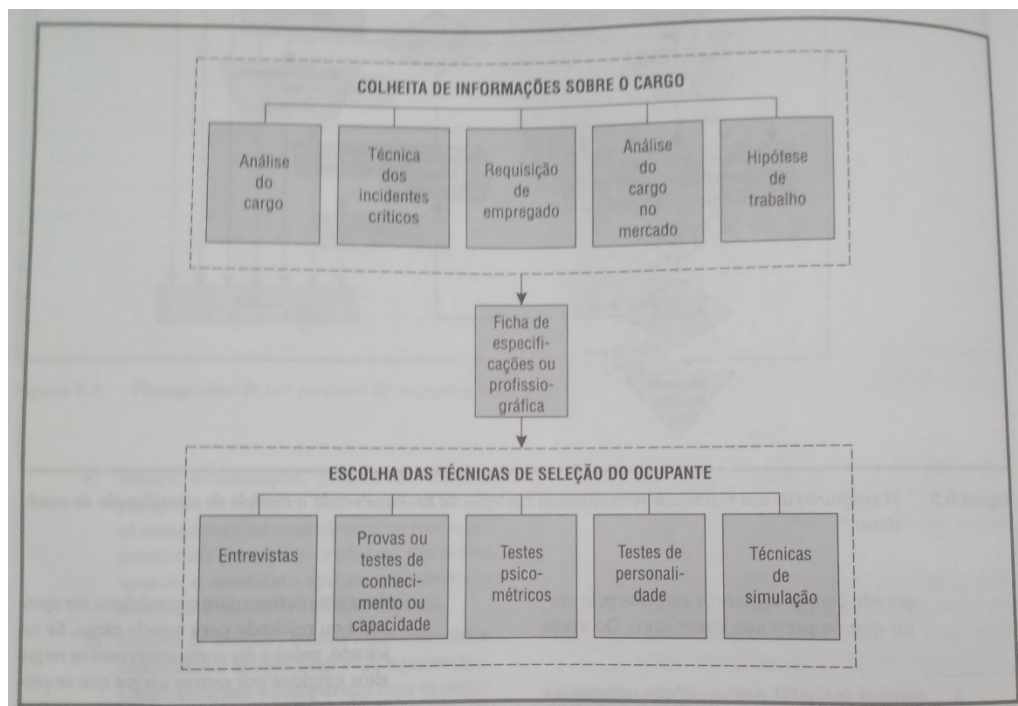
[...] aquelas organizações que não possuem uma área de cargos e salários, ao deixar por conta de cada requisitante as características dos profissionais solicitados, permitem que se estabeleça um sistema inorganizado de estrutura de responsabilidades e uma descompensação no rendimento e na

qualidade dos resultados finais da empresa, sem falar nos possíveis problemas de paradigma legal que essa prática acaba gerando.

(MARRAS, 2017)

Considerando o disposto, Chiavenato (2004, p. 190) sugere um método de colheita de informações sobre o cargo para o fundamento do processo de seleção, para que haja “algum padrão ou critério para alcançar alguma validade”. Refere que obter informações sobre o cargo é o ponto de partida para se obter esse padrão ou critério baseados nas características do cargo que será preenchido (CHIAVENATO, 2004).

Figura 24 – colheita de informações sobre o cargo como fundamento do processo de seleção.



Fonte: CHIAVENATO, 2004 p. 190.

Com a descrição dos cargos da empresa, ao ter uma vaga aberta, essa descrição é a base para a descrição de cargo da vaga e se estiver bem feita, a empresa terá melhores chances de atrair bons talentos (PAGE, 2021).

No mesmo artigo de R&S do site de Michael Page, ele lista alguns tópicos para que a descrição da vaga seja completa e eficaz, como ter o nome do cargo, a posição deste cargo dentro da equipe, interações e a quem o cargo é vinculado, principais áreas de responsabilidade e resultados esperados, objetivos a curto, médio e longo prazo, se há espaço para desenvolvimento e promoção, educação e

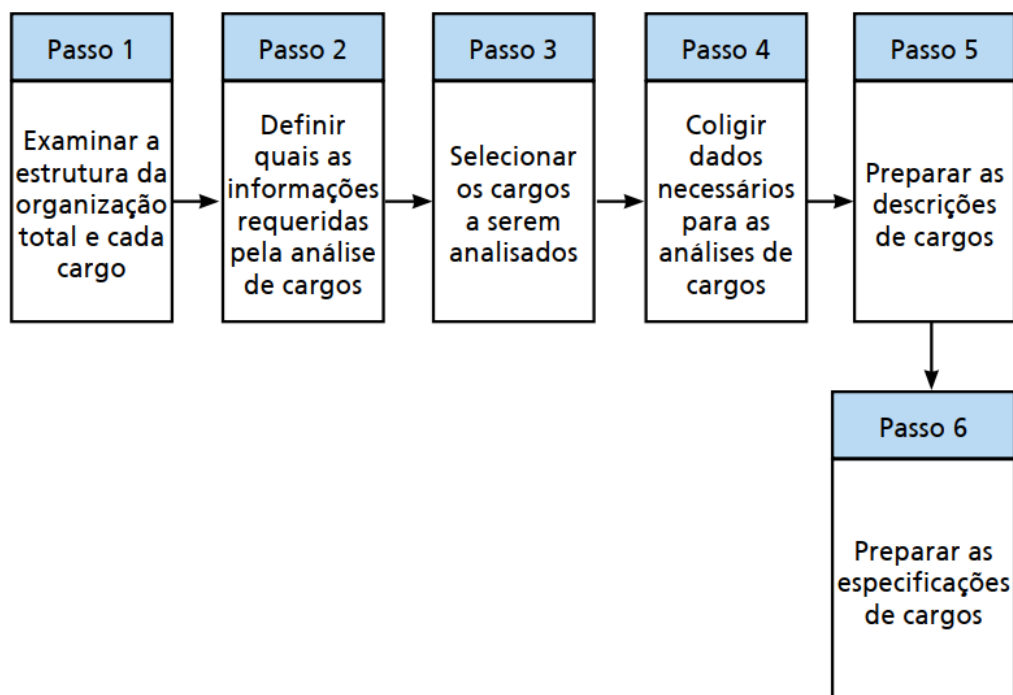
treinamentos exigidos, habilidades e características de personalidade, se há exigência de viagem e localização, faixa remuneratória e benefícios, transmitir a cultura e identidade da empresa.

Na opinião de Paes (2011, p. 154), “o desenho do cargo consiste na especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos”. Assim, há um cumprimento de necessidades tecnológicas organizacionais contribuindo para a percepção do grau de responsabilidade e de liberdade do ocupante daquele cargo (PAES, 2011).

A autora também cita modelos para colheita de informações sobre os cargos, como entrevista, questionário e observação e dentro das etapas do processo de análise cargos, ela observa que “os cargos devem ser constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças na organização e no seu conteúdo” (PAES, 2011, p. 166).

A autora se baseia em um modelo proposto por Chiavenato (2010), onde ele propõe os passos para a coleta de informações do cargo e estabelece um diagrama.

Figura 25 – seis passos no processo de análise de cargos



Fonte: CHIAVENATO I. (2010) *apud* PAES K. D. (2011, p. 166).

Para Stuari, Lima e Moreira (2015) uma das maneiras de se descrever os cargos para coleta de informações é a elaboração de Procedimentos Operacionais

Padrão (POP). O POP possibilita a formalização de procedimentos técnicos que “obedeçam a normas regulamentadoras que padronizem os processos dessa empresa”. Assim, em sua experiência com uma empresa no ramo de marcenaria, foram utilizados instrumentos como entrevista semi-estruturada, observação sistemática e itens que compõem uma ficha profissiográfica, como o nome do cargo e seu CBO. Após entrevistas com colaboradores, supervisores e observações das atividades desenvolvidas, foi possível a produção dos POP, iniciando-se em seguida a descrição dos cargos com seus respectivos CBO e uma descrição detalhada das principais atividades de cada cargo, permitindo contratações mais efetivas, “visto que habilidades técnicas e comportamentais foram especificadas no mapeamento” (STUANI; LIMA; MOREIRA, 2015).

Novamente, nota-se na opinião de teóricos e profissionais de mercado de RH, a importância que há na correta descrição da vaga com a sumarização das responsabilidades, exigências, conhecimentos específicos e habilidades.

3.3 Algumas ferramentas utilizadas para recrutamento

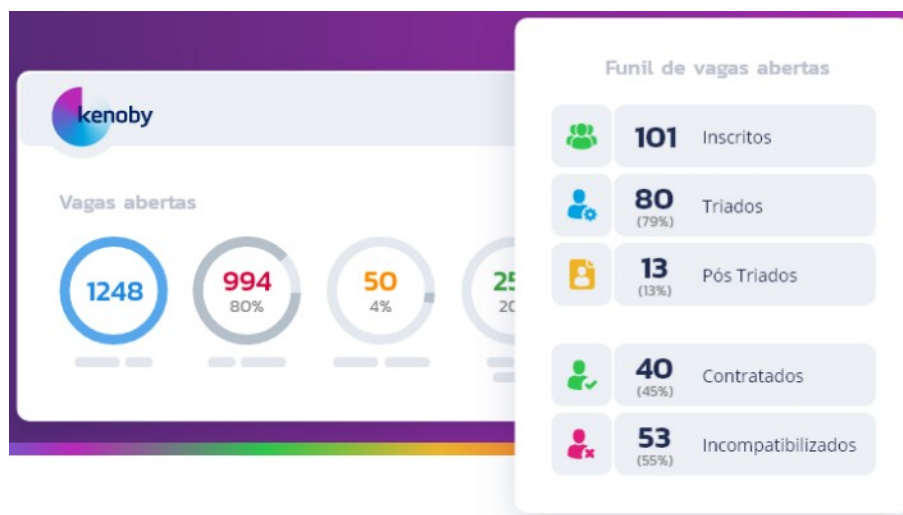
Para que o processo de recrutamento seja realizado, existem algumas ferramentas de apoio para o profissional recrutador. Uma delas, é a **People Analytics**, que, segundo a definição dada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil), é quando dados de Big Data são utilizados por Business Intelligence (BI) aplicado em conjunto e benefício do RH da empresa.

Sua utilização e aplicação, depende de seu conhecimento para “saber a melhor forma de aplicá-la em todos os subsistemas de RH” (ABRH-BRASIL, 2021). A ABRH-Brasil ainda aponta que no subsistema de R&S essa ferramenta auxilia na decisão de contratação de melhores profissionais “de acordo com os requisitos da posição e cultura da empresa”. No treinamento e desenvolvimento, é possível identificar necessidade de desenvolvimento tanto de soft skills quanto de hard skills para o indivíduo ou para a equipe. Para benefícios, pode-se avaliar ações para qualidade de vida de modo a incrementar valor percebido pelo colaborador (ABRH-BRASIL, 2021).

Existem softwares que atendem a uma função de automação de partes do processo de R&S, como o **Kenoby**. Este software, segundo seu conceito, apresenta-se como uma central completa de R&S onde os profissionais recrutadores

podem eliminar o trabalho manual. Baseado em metodologia própria desenvolvida com base na psicologia organizacional, seu intuito é ajudar na decisão do recrutador na contratação dos talentos certos explorando seu verdadeiro potencial, dispondo de método científico, portanto, mais diverso e humanizado buscando perfis mais aderentes à vaga anunciada a partir de testes e análises preditivas.

Figura 26 – detalhe do software de R&S Kenoby.



Fonte: Portal Kenoby (kenoby.com)

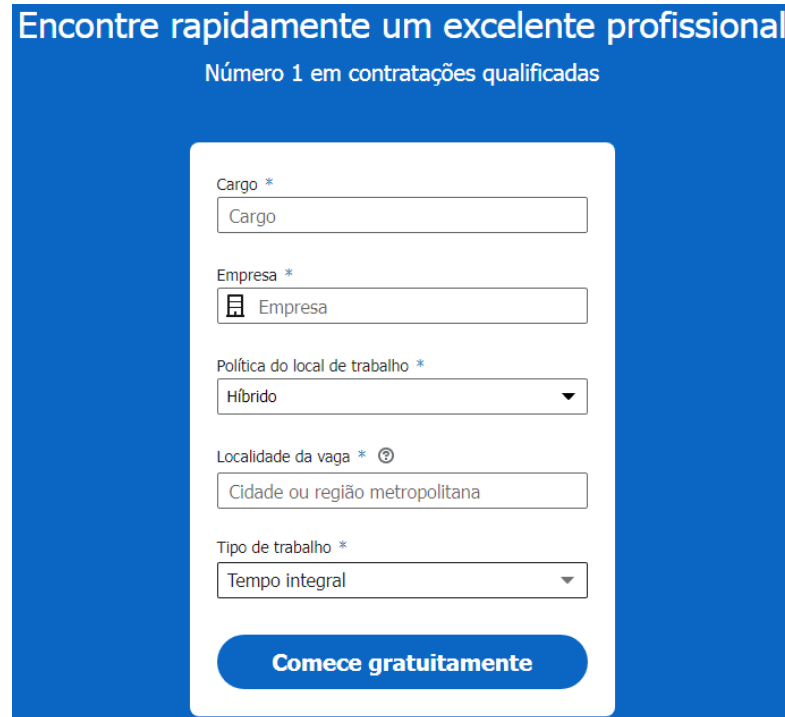
Além destas ferramentas tecnológicas, pode-se listar aquelas mais tradicionais, como anúncios em meios especializados, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, os cartazes ou anúncios em locais visíveis, indicações de próprios funcionários, consulta de arquivos de candidatos, banco de dados de talentos e recrutamento virtual (CHIAVENATO, 2010).

No tocante ao recrutamento virtual, podemos exemplificar redes sociais como o bastante utilizado **LinkedIn**. Nele, os profissionais de GRH podem anunciar vagas abertas de que estão responsáveis para o processo de R&S através de modelos intuitivos disponíveis no site. O profissional de GRH pode promover um impulsionamento do anúncio de sua vaga com quantias de pagamento no valor desejado e assim tê-la anunciada em locais de destaque como todo o site, e-mails e notificações em dispositivos móveis para que mais pessoas potencialmente candidatas àquela vaga a conheçam e se candidatem, se assim desejarem.

Nesta rede social profissional, é possível o recrutador ter acesso a filtros e quadros (*dashboards*) para avaliar os profissionais que se candidataram e, baseado nestes filtros, a inteligência artificial do site, baseada nos dados colhidos dos

profissionais, pode recomendar a vaga anunciada a pessoas com perfis semelhantes.

Figura 27 – detalhe do início de anúncio de vagas no LinkedIn.



Encontre rapidamente um excelente profissional

Número 1 em contratações qualificadas

Cargo *

Cargo

Empresa *

Empresa

Política do local de trabalho *

Híbrido

Localidade da vaga * ⓘ

Cidade ou região metropolitana

Tipo de trabalho *

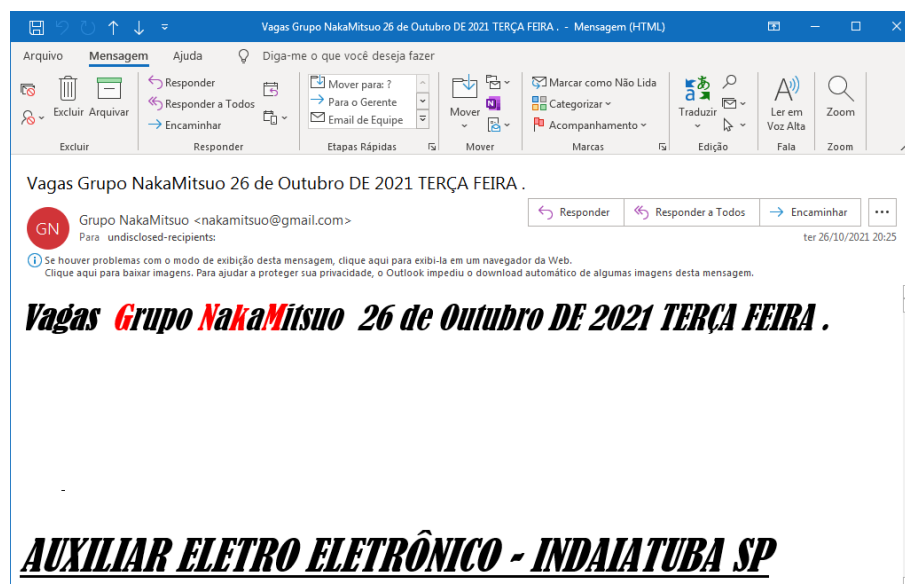
Tempo integral

Comece gratuitamente

Fonte: LinkedIn, Post a Job (https://www.linkedin.com/talent/post-a-job?trk=flagship3_job_home)

Também há **grupos** que concentram várias agências de emprego e seus anúncios, como o Grupo Nakamitsu, que envia e-mails às pessoas inscritas em sua lista, potenciais candidatos, que podem escolher por se candidatarem a uma das vagas anunciadas com o contato indicado em cada uma delas.

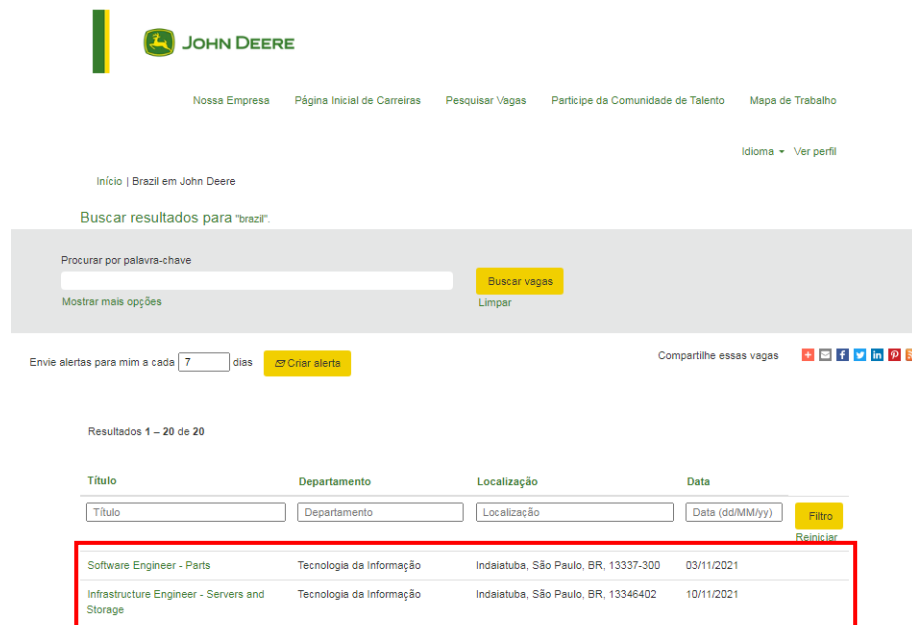
Figura 28 – e-mail do Grupo Nakamitsu.



Fonte: Grupo Nakamitsu, e-mail.

É importante destacar, também, que muitas empresas possuem suas próprias ferramentas de anúncio de vagas, como a John Deere que possui um **cadastro de interessados em seu site** e uma busca eletrônica por vagas anunciadas dentro da própria empresa no Brasil ou no mundo.

Figura 29 – John Deere, busca de vagas.



JOHN DEERE

Nossa Empresa | Página Inicial de Carreiras | Pesquisar Vagas | Participe da Comunidade de Talento | Mapa de Trabalho

Idioma ▾ Ver perfil

Início | Brasil em John Deere

Buscar resultados para "brazil".

Procurar por palavra-chave

Envie alertas para mim a cada dias

Resultados 1 – 20 de 20

Título	Departamento	Localização	Data
Título	Departamento	Localização	Data (dd/MM/yy) Filtro Reiniciar
Software Engineer - Parts	Tecnologia da Informação	Indaiatuba, São Paulo, BR, 13337-300	03/11/2021
Infrastructure Engineer - Servers and Storage	Tecnologia da Informação	Indaiatuba, São Paulo, BR, 13346402	10/11/2021

Fonte: Site da John Deere (2021).

Pode-se citar ainda o sistema de **Recrutamento às Cegas** que é um método de seleção criado na Europa e que utiliza tecnologia específica para aumentar a diversidade dentro das organizações (SILVA, 2019). Neste sistema, “são analisados outros aspectos dos candidatos, como competências, experiências pessoais, identificação com a cultura organizacional e expectativas para a carreira”, segundo Silva, em publicação para o site Educa+Brasil. Pode ser implementado de maneira diferente em cada empresa, podendo haver recursos de vídeo nas entrevistas com transcrição de falas dos candidatos e um perfil é criado segundo suas respostas.

Segundo uma reportagem da Revista Veja de 2018, as empresas omitem dados pessoais dos currículos dos candidatos nas etapas iniciais do processo de R&S para que não haja pré julgamento sobre eles. De acordo com a mesma reportagem, empresas como a Nubank e Votorantim Cimentos já haviam aplicado a técnica naquela época (BASÍLIO, 2018).

Para que possam lidar com este tipo de seleção, os profissionais recrutadores podem contar com ferramentas personalizadas, como a Empregare (citada na

matéria anterior), que desenvolveu um sistema específico para este tipo de processo, seu Sistema de Recrutamento e Seleção Inteligente. Este sistema próprio da Empregare, disponível a seus clientes de R&S, dispõe de vídeo questionário, indicadores de gestão e divulgação, testes on line e feedbacks em massa.

Figura 30 – exemplo de currículo com informações ocultas em processo seletivo às cegas.

The screenshot displays a web application interface for a recruitment process. The top navigation bar includes links for 'Início / Vagas / Processo Seletivo', 'Mensagens', and 'Resumo da conta'. The main header shows the job title 'Gerente de Marketing' and the location 'São Paulo, SP, BR (1 vaga)'. A sidebar on the left contains filters for 'Seleção da Carga', 'Adapta para divulgação', 'Filtro por Inscrições', 'CLASSIFICAÇÃO', 'Reprovados', 'Cancelados', 'Visualizados', 'Data de inscrição', 'Busca por Palavras', 'Perfil', 'Experiência', 'Formação', 'Cursos Extracurriculares', and 'Idiomas'. The main content area shows the candidate's profile for 'M. A.', with a star rating and buttons for 'Reprovar' and 'Próxima etapa'. The profile is divided into sections: 'Áreas de Interesse' (Comunicação, TV, Cinema, Marketing), 'Formação' (Graduação in Publicidade e Propaganda), 'Experiência' (Senior Project Manager - Account Manager and Traffic Manager), and 'Cursos Extracurriculares' (Google Adwords Fundamentals). The interface is in Portuguese and features a sidebar with filters and a main content area with tabs for 'CURRÍCULO', 'PARECER TÉCNICO', and 'HISTÓRICO'.

Fonte: Revista Veja OnLine (2018).

CONCLUSÃO

Sendo o objetivo deste trabalho a proposta de que a descrição dos cargos pode favorecer a contratação de um profissional bem alinhado que seja aderente à vaga aberta em TI para o profissional de RH que o está recrutando, acredita-se ter chegado a um resultado positivo quanto a este preceito.

Demonstrada a importância estratégica de uma boa política de descrição de cargos e salários de uma organização, a influência que se tem desta política para o anúncio da vaga bem descrita em seus requisitos e o apoio que se pode ter com divulgações e estudos por parte de fontes oficiais e fidedignas, o profissional de RH que está recrutando para uma vaga em TI, serve-se de bases de descrição sumária de atividades para uma ocupação que se deseja suprir, descritivos de requisitos da vaga e habilidades desejáveis para uma melhor aderência do candidato à vaga anunciada, além de bases salariais. Dessa forma, é possível uma comparação de requisitos e descrições oferecidos pela empresa bem como a faixa salarial oferecida e aqueles que são orientados por associações, entidades e governo.

O objetivo do presente trabalho, com as colocações feitas por teóricos e pessoas ligadas ao mercado de RH, foi alcançado com a premissa de que quanto melhor especificadas as descrições e os requisitos, melhor a base de conhecimento e capacidade de comparação, negociação e decisão por parte do profissional de RH que, munido de informações básicas e de informações específicas do cargo que a vaga em aberto oferece, ele pode, mesmo sem uma especialização em aquisição de talentos em TI, se decidir a partir de informações bem coletadas das atividades desenvolvidas e cultura organizacional, validando a hipótese proposta.

Foi possível no decorrer das pesquisas apontadas no trabalho uma visão pelo espectro do profissional de RH recrutador, de como coletar informações do cargo pretendido, ajustar nomenclaturas de cargos, identificar requisitos exigidos e desejáveis, bem como habilidades requeridas por parte de um candidato que se apresenta para uma vaga aberta para um cargo de TI, a partir de pesquisas possíveis a materiais consolidados nesta área.

Um levantamento de técnicas, de documentação, informações e de práticas para a descrição do cargo e seus requisitos foi percebido durante o desenvolvimento

do presente trabalho, consolidando e validando a ideia de que descrever o cargo e seus requisitos necessários e desejáveis, segundo opinião de teóricos e pessoas de mercado, ajuda e agiliza o processo de Recrutamento e Seleção, bem como a entrevista, para o profissional de RH responsável pelo recrutamento de uma vaga aberta para a TI.

Espera-se que possa ser de ajuda e elucidação as informações aqui levantadas e embasadas, apesar de lacunas deixadas como outras ferramentas tecnológicas atualmente utilizadas para uma ajuda à seleção de candidatos a vagas de TI e a relação entre o mercado de profissionais de TI e o ensino das instituições responsáveis por estes cursos, proposta pela BRASSCOM. Estas questões podem ser abordadas em trabalhos futuros, ligados a contratações, anúncios de vagas e como o profissional de RH recrutador pode ter seu papel neste cenário.

REFERÊNCIAS

ABRH-BRASIL. **O que é People Analytics.** Artigo. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/o-que-e-people-analytics/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

BASÍLIO, Patrícia. **Empresas fazem recrutamento às cegas para promover diversidade Leia mais em:** <https://veja.abril.com.br/economia/empresas-fazem-recrutamento-as-cegas-para-promover-diversidade/>: novo conceito de seleção visa aumentar a diversidade nas organizações. Novo conceito de seleção visa aumentar a diversidade nas organizações. 2018. Revista Veja OnLine - Economia. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/empresas-fazem-recrutamento-as-cegas-para-promover-diversidade/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASSCOM. **Guia de Funções de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil**, 2ª edição, 2017

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3ª ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**, 8ª ed. São Paulo-SP: Atlas, 2004.

COELHO, M. Gestão de Pessoas: Metodologia para Dimensionamento de Equipes, Descrições de Cargos e Identificação de Necessidades de Treinamento. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Ano 8 – p. 106 a 116. Universidade Federal Fluminense (UFF/LATEC), Niterói-RJ, 2013. Disponível em:

< <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A9/V8N2A9> >

EMPREGARE. **Software de Recrutamento e Seleção Inteligente.** Software. Disponível em: <https://www.empregare.com/pt-br>. Acesso em: 20 nov. 2021.

EQUIPE PESQUISA SALARIAL DA CATHO ONLINE. **Política Salarial da empresa e sua relação com o mercado.** Disponível em: https://www.catho.com.br/salario/action//artigos/Politica_Salarial_da_empresa_e_sua_relacao_com_o_mercado.php. Acesso em: 03 nov. 2021.

ESTHER (Brasil). **Quais são as funções de um profissional de recursos humanos?** 2021. FactorialBlog. Disponível em: <https://factorialhr.com.br/blog/profissional-de-recursos-humanos/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

FIPE. **Apresentação**. Secretaria de Trabalho do Ministério da Economia. Disponível em: <http://qbqconsulta.fipe.org.br/Default>. Acesso em: 11 nov. 2021

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**, 1ª ed. 7ª reimpressão, São Paulo-SP: Atlas, 2007.

INFOJOBS. **Analista de Recrutamento e Seleção**: o que faz e quais áreas estão sob suas responsabilidades?. O que faz e quais áreas estão sob suas responsabilidades?. Descrição. Disponível em: <https://www.infojobs.com.br/cargo/analista-recrutamento-selecao>. Acesso em: 11 nov. 2021.

JABLKOWICZ, Silvia. **Como responder sua pretensão salarial sem perder oportunidades?** 2017. Artigo, LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-responder-sua-pretens%C3%A3o-salarial-sem-perder-silvia-jablkowicz/>. Acesso em: 04 nov. 2021.

JOHN DEERE (Brasil). **Carreiras Profissionais**: busca de vagas. Busca de Vagas. Disponível em: https://jobs.deere.com/search/?searchby=location&q=&locationsearch=brazil&locale=pt_BR. Acesso em: 20 nov. 2021.

KENOBY. **Kenoby - Software de Recrutamento & Seleção**. Disponível em: <https://www.kenoby.com/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

MARCOLINO, L. V.; DO VALE, R. O. **Redes sociais como ferramentas para auxiliar o recrutamento online e seleção colaboradores**, Trabalho de Graduação, FATEC, Itu-SP: 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**, 15ª ed. São Paulo-SP: Saraiva, 2016. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=mEBnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=quando+come%C3%A7ou+o+conceito+de+recursos+humanos&ots=sWOGn->

YHdU&sig=21estlK3ZZBlbC9wpKK8vs0RPKM#v=onepage&q=quando%20come%20o%20conceito%20de%20recursos%20humanos&f=true

MINAMIDE, Camila. **Conheça as melhores práticas para criar nomenclaturas de cargos**. Disponível em: <https://carreira.com.br/conheca-as-melhores-praticas-para-criar-nomenclaturas-de-cargos/>. Acesso em: 03 nov. 2021.

Ministério do Trabalho e Previdência, **Consulta CBO**, Governo Federal (<https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/servicos/empregador/itens-para-verificar/consulta-cbo>)

NASCIMENTO, Djan Henrique Mendonça do. **Piso Salarial e Salário profissional**: lei 4.950-a/66 e lei no 7.394/85. Lei 4.950-A/66 e Lei no 7.394/85. 2015. Disponível em: <https://djanhenrique.jusbrasil.com.br/artigos/200539652/piso-salarial-e-salario-profissional>. Acesso em: 04 nov. 2021.

NAKAMITSU, Grupo. **E-mail pessoal do autor**. 26 out. 2021.

PAES, Kettle Duarte. Os processos de Gestão de Pessoas: planos de cargos e salários. In: PAES, Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011. Cap. 5. p. 143-179.

PAGE, Michael. **Como escrever uma ótima descrição de cargo?** Artigo. Disponível em: <https://www.michaelpage.com.br/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o/recrutamento-e-sele%C3%A7%C3%A3o/como-escrever-uma-%C3%B3tima-descri%C3%A7%C3%A3o-de-cargo>. Acesso em: 11 nov. 2021

PIZZETTI, Eduardo; PIZZETTI, Rosana. **O Manual da Contratação Perfeita**. (2018). (n.p.): Pizzetti Consultoria.

PUCPR (Curitiba-PR). **Recrutamento e seleção: o que é, processos e técnicas**. 2020. Blog. Disponível em: <https://ead.pucpr.br/blog/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 11 nov. 2021.

RHPORTAL. **Cargos E Salários**: salário e motivação. Salário e Motivação. 2015. Artigo. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/cargos-e-salrios/>. Acesso em: 03 nov. 2021.

SILVA, Grabriele. **Você sabe o que é recrutamento às cegas?**: novo conceito de seleção visa aumentar a diversidade nas organizações. Novo conceito de seleção visa aumentar a diversidade nas organizações. 2019. *com informações da revista

Exame. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/voce-sabe-o-que-e-recrutamento-as-cegas>. Acesso em: 11 nov. 2021.

STUANI, Rúbia Nataly Brugnolo; LIMA, Tatiana Micheli de; MOREIRA, Elen Gongora. Processo de Elaboração de Descrição de Cargos e Mapeamento de Processos de uma Empresa de Fabricação de Equipamentos de Áudio. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da Unifil**, [s. /], v. 7, n. 11, p. 49-60, Jul/Dez 2015. Semestral. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/revista-empresarial/article/view/486>>. Acesso em: 26 ago. 2021.