

FEAD
Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa
Mestrado em Administração
Modalidade: Profissionalizante

Análise dos Procedimentos de uma Empresa de Assessoria de Recursos Humanos na Alocação/Recolocação de Executivos: Um Estudo de Caso.

Eymar Barboza da Cruz
BELO HORIZONTE
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Eymar Barboza da Cruz

Análise dos Procedimentos de uma Empresa de Assessoria de Recursos Humanos na Alocação/Recolocação de Executivos: Um Estudo de Caso.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração: Modalidade Profissionalizante da FEAD – Centro de Gestão Empreendedora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

**Belo Horizonte
FEAD – MINAS
2008**

“Deus nos concede, a cada dia, uma página de vida nova no livro do tempo. Aquilo que colocamos nela, corre por nossa conta.”

Chico Xavier

“Por mais longa que seja a caminhada, o mais importante é dar o primeiro passo.”

Vinícius de Moraes

“À minha mãe, que forneceu uma base sólida para as minhas conquistas sem se descuidar do carinho e amor necessários ao meu coração.”

“À minha esposa Fernanda, pelo amor, companheirismo, compreensão, incentivo, carinho e dedicação durante nossa vida juntos.”

“As minhas filhas Fernanda e Giovanna, pelo amor, amizade e respeito que permeiam a nossa relação e pelo incentivo que sempre me transmitiram, apesar dos muitos momentos de distância e ausência.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me conceder o privilégio da vida e possibilitar a transformação dos meus sonhos em projetos e estes em realizações.

Ao meu orientador, Professor Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz, profissional competente e dedicado, que acreditou em meu trabalho e me acolheu de forma carinhosa, tornando o desafio do mestrado mais agradável.

Às Professoras Íris Goulart e Adriane Vieira, pela consideração que sempre me dispensaram.

Ao Prof. Luciano Leão, pela transmissão do vasto conhecimento e incentivo ao aprendizado.

A todos os professores da Fead-Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa, pelo incentivo, profissionalismo e dedicação na coordenação local do mestrado.

À Fead-Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa, instituição que transformou meu trabalho num campo fértil para um aprendizado constante, numa perspectiva de cooperação como prática vivenciada.

À Empresa Alfa, que permitiu a realização da pesquisa, parte integrante desta dissertação, de forma espontânea e despretensiosa.

À minha grande amiga Marta, pelo apoio e profissionalismo demonstrados durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de mestrado, que em muitos momentos me mantiveram focado no meu objetivo, transmitindo-me apoio irrestrito durante esta jornada.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, ajudando-me ou simplesmente apoiando-me na realização deste sonho.

RESUMO

CRUZ, Eymar Barboza. **Avaliação de uma empresa de assessoria de recursos humanos na alocação de executivos: um estudo de caso.** Belo Horizonte, 2008. 147 pp. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Mestrado Profissional da Faculdade de Estudos Administrativos, FEAD.

A presente dissertação analisa os procedimentos utilizados por uma Assessoria de Recursos Humanos – Empresa Alfa para atender às demandas de seus clientes – indivíduos e organizações, no tocante à alocação/recolocação profissional. No que tange à metodologia, a presente pesquisa enquadrou-se como de natureza qualitativa e descritiva, a partir de estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de observação, levantamento de dados secundários, entrevistas semi-estruturadas e questionários. A Empresa Alfa foi analisada por meio de seus processos de inserção de profissionais no mercado de trabalho. Foram pesquisadas ainda três empresas que contrataram a Empresa Alfa para preenchimento de vagas de executivos, bem como oito profissionais recolocados ou não pela empresa objeto deste estudo. Os resultados do trabalho permitiram afirmar que existem congruência e conformidade nas avaliações dos processos realizados pela empresa Alfa em relação aos diversos atores envolvidos. Concluiu-se, então, que os processos de alocação/recolocação acompanharam as mudanças do mercado e dispõem de ferramentas que atendem às demandas dos clientes. Além disso, ficou evidente que alguns dos pontos mais importantes do serviço de uma assessoria de Recursos Humanos para atender a seus clientes estão relacionados a fatores como parceria, planejamento, troca de informações, agilidade, comprometimento e tecnologia.

Palavras-chave: Assessoria de Recursos Humanos; Alocação/Recolocação Profissional; Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

CRUZ, Eymar Barboza. **An assessment of a human resource development company in the allocation of executives: a case study.** Belo Horizonte, 2008. 147 pages. Dissertation (Master Degree in Business Administration) – Professional Master Degree of Faculdade de Estudos Administrativos, FEAD.

This dissertation analyzes the methods employed by a Human Resources Development Company - *Empresa Alfa*, to answer its client's needs, individuals and organizations, with regard to professional allocation/relocation. Concerning the methodology, the present research is qualitative and descriptive and was carried out through a case study. Data was collected through observation, secondary data collection, semi-structured interviews and questionnaires. *Empresa Alfa* was analyzed by means of the insertion processes of its professionals in the work market. Three companies which contracted the services of *Empresa Alfa* to fill executive positions as well as eight professionals relocated or not by the company were also assessed. The study results allow us to affirm that there is congruence and conformity in the processes conducted by *Empresa Alfa* regarding the many actors involved. It was concluded that the allocation/relocation processes followed the market changes and that they have the means to answer the clients' needs. In addition to that, it was evident that some of the most important aspects of a Human Resource Development company in attending its clients are related to factors such as partnership, planning, exchange of information, agility, commitment and technology.

Key words: Human Resources Development; Professional Allocation/Relocation; Work Market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Os quatro papéis da gestão de pessoas	33
Figura 2 O mito de Proteu e a gestão de carreira	40
Figura 3 Etapas do processo de planejamento de carreira de London e Stumph	42
Figura 4 Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a empresa.....	49
Figura 5 Competência para a competitividade profissional	50
Figura 6 Bases pedagógicas utilizadas pela empresa	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Abordagens para direcionar o processo de gestão	27
Quadro 2 Papéis dos executivos	46
Quadro 3 Modelos de competência profissional segundo as teorias filosóficas.....	48
Quadro 4 Identificação dos entrevistados que contrataram a Empresa Alfa.....	53
Quadro 5 Identificação dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa	54
Quadro 6 Caracterização dos entrevistados na pesquisa empírica	55
Quadro 7 Fases da categorização das entrevistas	56
Quadro 8 Aspectos que facilitam ou dificultam o processo de recrutamento e seleção	77
Quadro 9 Aspectos que facilitam ou dificultam a alocação de um executivo	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Caracterização dos entrevistados da Empresa Alfa.....	89
Tabela 2 Processo de recrutamento e seleção	90
Tabela 3 Parceria com a empresa-cliente.....	90
Tabela 4 Planejamento de alocação/recolocação de executivos	91
Tabela 5 Satisfação com o apoio de recolocação da empresa.....	92
Tabela 6 Compartilhamento de responsabilidades	92
Tabela 7 Orientação e encaminhamento de executivo para o mercado de trabalho.....	93
Tabela 8 Responsabilidades na administração da carreira de um executivo.....	94
Tabela 9 Orientação para administrar carreira	95
Tabela 10 Processos de gestão de pessoas e sua efetividade.....	95
Tabela 11 Modelo de gestão da Empresa Alfa.....	96
Tabela 12 Caracterização dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa	120
Tabela 13 Prática de recrutamento e seleção da Empresa Alfa.....	121
Tabela 14 Processo seletivo	122
Tabela 15 Área de recrutamento e seleção	122
Tabela 16 Estratégias de alocação/recolocação adotadas como diferencial	123
Tabela 17 Tecnologias <i>on-line</i> adotadas pela Empresa Alfa	123
Tabela 18 Fatores situacionais que influenciam o processo de alocação e recolocação	124
Tabela 19 Diferenças no processo de recolocação.....	125
Tabela 20 Instrumentos utilizados pela Empresa Alfa para orientação e encaminhamento.....	125
Tabela 21 Redirecionamento de carreira e recolocação no mercado	126
Tabela 22 Administração de carreira.....	127
Tabela 23 Modelo de carreira.....	127
Tabela 24 Alinhamento de carreira	128
Tabela 25 Treinamento <i>versus</i> gestão de pessoas.....	129
Tabela 26 Efetividade da gestão de pessoas.....	129
Tabela 27 Modelo de gestão de pessoas.....	130

LISTA DE ABREVIATURAS

AERH	Administração de Estratégias de Recursos Humanos
ARH	Administração de Recursos Humanos
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
EaD	Educação à Distância
GRH	Gestão de Recursos Humanos
PEC	Programa de Educação Corporativa
QI	Quem Indicou
RH	Recursos Humanos
TICs	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	19
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Estruturação do trabalho	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Mercado de trabalho	22
2.2 Administração de Recursos Humanos	25
2.3 Gestão de pessoas	28
2.4 Recrutamento e seleção.....	36
2.5 Carreira	38
2.6 Função e papel do executivo.....	43
2.7 Abordagens sobre competências	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 Abordagem metodológica.....	52
3.2 Tipos de pesquisa	52
3.3 Coleta dos dados	52
3.4 Análise dos dados	56
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	58
4.1 Descrição da Empresa Alfa	58
4.2 Metodologia e bases pedagógicas utilizadas pela empresa.....	60
4.2.1 Bases pedagógicas	60
4.2.2 Teorias de aprendizado aplicadas aos cursos <i>on-line</i>	61
4.3 Treinamentos <i>on-line</i> e presenciais.....	62
4.4 Recrutamento e seleção.....	63
4.5 Assessoria para recolocação	64
4.6 Gestão de Recursos Humanos	66
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
5.1 A percepção da Diretora Executiva da Empresa Alfa.....	68
5.1.1 Caracterização da entrevistada.....	68
5.1.2 Transformações no processo de recrutamento e seleção.....	68
5.1.3 Estratégias para recrutar e selecionar profissionais	71
5.1.4 Fatores que facilitam ou dificultam o processo de recrutamento e seleção	73
5.1.5 O processo de alocação/recolocação de executivos.....	77
5.1.6 Orientações e encaminhamentos fornecidos pela empresa.....	83
5.2 A percepção dos funcionários da Empresa Alfa.....	88
5.2.1 Caracterização dos entrevistados	88
5.2.2 Processos de recrutamento/seleção de executivos no mercado de trabalho.....	89
5.2.3 A Empresa Alfa como suporte na alocação/recolocação de executivos	91
5.2.4 A orientação e encaminhamento dos executivos	92
5.2.5 A carreira do executivo.....	94
5.2.6 Sobre a gestão de pessoas	95
5.3 A percepção das empresas-clientes	96
5.3.1 Caracterização dos respondentes.....	97

5.3.2 Identificando o processo de recrutamento e seleção da Empresa Alfa.....	98
5.3. 2.1 Estratégias adotadas para selecionar executivos	100
5.3. 2.2 Requisitos necessários para ocupar o cargo.....	103
5.3.3 O processo de alocação/recolocação no mercado	105
5.3.3.1 Executivos que estão saindo da empresa	105
5.3.3.2 O início das atividades na empresa na visão das empresas-clientes	106
5.3.3.3 Fatores que facilitam ou dificultam a alocação de um executivo.....	108
5.3.3.4 Estratégias de integração entre o executivo e a empresa-cliente	110
5.3.4 Sobre as orientações e encaminhamentos	112
5.3.4.1 Contratação de uma Assessoria de Recursos Humanos	112
5.3.4.2 Capacitação e qualificação profissional.....	113
5.3.4.3 Gestão de pessoas.....	114
5.3.4.4 Treinamento e desenvolvimento	116
5.3.4.5 Tecnologia <i>on-line</i>	117
5.4 Percepção dos executivos que foram recolocados ou não pela Empresa Alfa	118
5.4.1 Caracterização dos entrevistados	118
5.4.2 Mercado de trabalho: recrutamento e seleção	121
5.4.3 Sobre a alocação/recolocação de executivos	122
5.4.4 Identificando a orientação e encaminhamento da Empresa Alfa.....	124
5.4.5 Conhecimento do ambiente de carreira.....	126
5.4.6 Gestão de pessoas	128
5.5 Consolidação dos resultados	130
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
REFERÊNCIAS.....	135
APÊNDICE A - Entrevista adotada para a executiva da Empresa Alfa	141
APÊNDICE B - Questionário adotado para os funcionários da Empresa Alfa	143
APÊNDICE C - Entrevista adotada para as executivas da empresa-cliente que contratou a Empresa Alfa.....	145
APÊNDICE D - Questionário adotado para os executivos que foram recolocados ou não pela Empresa Alfa	147

1 INTRODUÇÃO

As empresas, no momento atual, buscam profissionais ágeis, capazes de inovar e de encontrar soluções para os diversos problemas com que se defrontam. A nova configuração do ambiente concorrencial está sendo formatada com a evolução tecnológica, a globalização da economia, o acirramento da competitividade com a abertura dos mercados e também com a nova ordem econômica e social vigente no Brasil. Incluem-se, ainda, neste ambiente, os fenômenos da terceirização, da retração dos postos de trabalho, da difusão e utilização crescentes de tecnologias da informação e comunicação e também do avanço da automação nas empresas. Todos esses fatores impactaram a natureza das relações de trabalho, passando estes a exigir um diferente perfil dos profissionais inseridos nesse contexto (AMADEO, 1998; ANTUNES, 2000; CASTELLS, 1999).

Em relação ao mercado de trabalho, Amadeo (1998) define que as mudanças tecnológicas e a globalização modificaram a estrutura da economia no Brasil e as exigências profissionais das empresas. As empresas estão demandando profissionais com novas qualificações, para que elas possam ser mais competitivas frente às exigências de novos mercados, o que requer diferentes formações desses profissionais. Para o autor, a falta de qualificação profissional é um dos principais obstáculos à inserção profissional.

Com as mudanças tecnológicas e organizacionais recentes advindas da sociedade do conhecimento e informação, as práticas e habilidades requeridas dos profissionais vêm-se modificando rapidamente, exigindo um perfil profissional diferente do que se buscava (DUTRA, 2004).

Corroborando, Pochmann (2000) menciona que as novas tecnologias e as mudanças organizacionais poderiam contribuir para a formação de um novo trabalhador com novas habilidades, exercício de diferentes tarefas e relacionamento com informações atualizadas continuamente.

Verifica-se que as exigências se tornam maiores a cada dia. Cultura internacional e global, política, história, economia e mercado financeiro são apenas algumas temáticas que precisam ser conhecidas, a fim de que os profissionais

executivos se sintam preparados para enfrentar o mercado de trabalho (CASTELLS, 2004).

Os executivos são profissionais que atingem seus objetivos por meio do trabalho de outras pessoas. O desempenho de suas atividades, entre tantas, implica a responsabilidade em tomar decisões, alocar recursos, orientar atividade de outros, sempre buscando atingir seus objetivos. Os profissionais que supervisionam as atividades das outras pessoas e responsáveis pelo alcance dos objetivos nas organizações são denominados gestores ou também administradores (ROBBINS, 2002).

As atividades desenvolvidas pelo executivo para lidar com a organização exigem sua familiarização com a mesma e competência em administrar a partir do conhecimento aplicado nas diversas situações do cotidiano da empresa, ressalta Barnard (1999).

Sampson (1996) descreve o executivo como um ser para além do econômico, mas também como seres sociais, sendo ator na história das organizações bem como indivíduos que enfrentam relações difíceis e cambiantes com seus empregados e entre seu ambiente de trabalho e família.

Na inserção do profissional no mercado de trabalho, essas necessidades também se fazem notar. As mudanças no perfil do profissional foram muitas e alguns desses profissionais souberam como se adequar e se atualizar frente ao novo papel exigido pelo mercado. Em muitos casos, as mudanças exigidas no perfil e performance do profissional fazem com que ele atue mais como agente de seus processos de mudança profissional. Cuidar da carreira profissional tornou-se uma obrigação pessoal e intransferível. O mercado de trabalho exige que os profissionais tenham um plano de carreira estruturado e ativo (PEREIRA, 2004).

Compartilhando deste pensamento, Pastore (1998, p.37) diz que “o mercado de trabalho passou a ser mais seletivo.” Os requisitos para contratação ficaram mais exigentes, principalmente quanto “à formação e experiência, sem falar das competências relacionadas ao comportamento, cada vez mais valorizadas.”

Ao mesmo tempo em que as empresas estão se reinventando para adaptarem-se às novas demandas, as carreiras, frente a estas mutações constantes, de acordo com Dutra (2002), pressupõem a reinvenção e a busca por novas possibilidades profissionais. Isto impulsiona os indivíduos a necessariamente

planejarem sua atividade profissional, de modo que tenham flexibilidade para atender às novas demandas do mercado de trabalho.

As oportunidades surgem e variam de acordo com cada empresa e/ou mercado. Iniciativas de aperfeiçoamento profissional, a partir de educação continuada e adoção de técnicas e práticas modernas de assessoria de recursos humanos estão, de fato, modificando a inserção do profissional no mercado de trabalho.

No que diz respeito às exigências do perfil profissional, o mercado ainda se encontra em transformação e irá beneficiar àqueles que estiverem preparados, sendo este o momento de se investir no talento pessoal. Isto significa, do ponto de vista individual, ser necessário ir além das competências; é necessário, preliminarmente, elaborar um projeto próprio, no qual deverão ser incluídos: diversão, educação, cultura e prazer no que se faz (PEREIRA, 2004).

Assim, para trazer bons resultados às empresas, são necessários aos profissionais não somente os conhecimentos práticos para o exercício das atividades cotidianas, como também abordagens advindas das diferentes áreas do conhecimento, iniciativas empreendedoras e pró-ativas, além de saber lidar com dados e informações das novas tecnologias.

Neste prisma, a preparação de profissionais adequados às empresas tem se colocado como um desafio para as instituições de ensino e formação profissional, abrindo espaço para a necessidade de se estudar em profundidade e de se verificar como e de que forma esses profissionais estão sendo qualificados, diante de tais exigências, quanto às suas competências. É o momento de atribuir a essas competências o lugar que lhes cabe nas práticas organizacionais correntes, ao se analisar como as competências têm sido efetivamente formadas nas instituições capacitadoras e como têm sido absorvidas e modificadas no mercado.

Desta forma, a qualificação profissional, como afirmam Aranha e Crivellari (2004, p.43), deixa de ser vista apenas como:

um conjunto de saberes e habilidades adquiridos em processos formais de educação, como a escola e treinamentos nas empresas, mas engloba outros conhecimentos técnicos e relacionais, como o saber tácito, outras habilidades comportamentais [...].

Por outro lado, como elementos da representação que a organização faz da qualificação e das estratégias utilizadas para o provimento da mão-de-obra como

sinônimo de competência, Carrion (1998) destaca alguns aspectos: o valor atribuído ao saber do trabalhador, a formação exigida daqueles que se candidatam ao emprego, o treinamento oferecido para complementar as lacunas entre o perfil atual e o desejado do trabalhador, a reserva de certas posições para grupos específicos de profissionais e os critérios e mecanismos de mobilidade profissional, seja esta ascendente ou descendente.

Esse contexto propicia um mercado de atuação das empresas de Assessoria de Recursos Humanos, o que levará às estratégias diferentes de preparação, que, por sua vez, determinarão diferentes orientações para a alocação/recolocação de profissionais no mercado de trabalho.

Trottier (1998) refere que a alocação/recolocação profissional pode ser abordada como um processo de socialização profissional, na medida em que o indivíduo adquire conhecimentos, desenvolve habilidades e internaliza normas e valores próprios do cargo e das empresas.

Segundo Almeida (2004, p.126), ao adotar a alocação/recolocação de pessoal, a organização preocupa-se com seus funcionários, trazendo para a empresa benefícios, tais como: “melhoria da imagem da empresa, credibilidade junto ao pessoal remanescente, entre outros.” Para o profissional a ser alocado/recolocado, “resgate da auto-estima, aumento da empregabilidade, redirecionamento da carreira, apoio administrativo.”

Assim, a preparação de profissionais adequados às empresas tem sido um desafio para as empresas de Assessoria de Recursos Humanos, abrindo espaço para a necessidade de se estudar em profundidade e de se verificar como e de que forma os profissionais são orientados e recolocados no mercado.

As empresas de Assessoria de Recursos Humanos têm sido contratadas por alguns profissionais e empresas para alocação e recolocação, orientação, assessoria, planejamento, captação e desenvolvimento dos recursos necessários na intermediação entre o profissional e as empresas.

Inserida nesse cenário, a Empresa Alfa desenvolve diversificada gama de soluções acerca da temática alocação/recolocação de executivos no mercado de trabalho. Tal iniciativa evoluiu na referida empresa a partir do questionamento sobre o escopo mais amplo de um plano de trabalho para orientar, assessorar, elaborar, organizar e implementar a transição de carreira ou a procura por uma nova colocação para o executivo.

Diante do exposto, o problema que se estabelece é: “quais são os procedimentos adotados por uma Assessoria de Recursos Humanos para atender às demandas de seus clientes - indivíduos e organizações - na alocação/recolocação de executivos no mercado de trabalho?”

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é analisar os procedimentos utilizados por uma Assessoria de Recursos Humanos para atender às demandas de seus clientes – indivíduos e organizações, no tocante à alocação/ recolocação profissional.

A partir do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- identificar os procedimentos adotados por uma empresa de Assessoria de Recursos Humanos nos processos de alocação/recolocação de executivos no mercado de trabalho;
- analisar a percepção de determinada amostra de executivos, recolocados ou não, sobre as orientações e encaminhamentos recebidos em seu processo de alocação/recolocação no mercado por meio de uma Assessoria de Recursos Humanos;
- verificar a percepção de determinada amostra de organizações sobre o processo de recrutamento e seleção de executivos para seu quadro de pessoal por meio de uma empresa de Assessoria de Recursos Humanos.

1.2 Justificativa

Entende-se que uma das contribuições deste estudo situa-se na reflexão crítica que o trabalho busca empreender sobre os mecanismos que uma Assessoria de Recursos Humanos pode criar e utilizar para orientar e encaminhar a carreira profissional e alocar executivos no mercado de trabalho, bem como especificar as interferências ocorridas nesse processo de alocação. Assim, mostra-se importante tanto para a empresa estudada quanto para as demais empresas de Assessoria de Recursos Humanos e as organizações que as contratam, no sentido de ajudá-las no

processo de identificação de práticas eficientes nos processos de recrutamento e seleção de executivos.

Espera-se, ainda, que os resultados desta pesquisa possam contribuir para que os profissionais que utilizaram e utilizam os serviços de Empresas de Assessoria de Recursos Humanos possam perceber com mais clareza os instrumentos utilizados e os níveis de participação que deles é exigido nos processos de inserção profissional.

Em nível da academia, evidencia-se alguma carência de trabalhos e discussão sistemática sobre os tópicos “alocação/recolocação profissional e Assessoria de Recursos Humanos”, apesar da existência de trabalhos correlatos e com temas próximos, mas sem a profundidade e direcionamento a que se propõe este. Nesse sentido, deseja-se que as questões aqui tratadas possam estimular debates e um fluxo sempre contínuo de produção intelectual na área.

Espera-se que o referido trabalho possa trazer contribuições ao atual ensino acadêmico de Recursos Humanos (RH), nos seus diversos níveis e processos de aperfeiçoamento, e mais sintonia com a evolução dos mercados para os quais se encaminham os profissionais.

1.3 Estruturação do trabalho

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, além da introdução.

No segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico, construído a partir de abordagens teóricas de alguns dos principais autores da área, com a descrição de aspectos considerados importantes sobre mercado de trabalho. Em seguida, evidenciam-se aspectos relacionados ao tema e à Administração de Recursos Humanos (ARH). Depois, fazem-se considerações sobre o processo de recrutamento e seleção e uma reflexão sobre carreiras. Por fim, é feita breve descrição da função e papel dos executivos.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos norteadores deste estudo, descrevendo-se o tipo de pesquisa, o método de estudo, o universo e amostra, o detalhamento da coleta de dados e as variáveis analisadas.

A caracterização da empresa estudada – Empresa Alfa é feita no quarto capítulo, com suas principais diretrizes.

O capítulo quinto aborda a análise e interpretação dos dados coletados junto aos entrevistados e discussão de seus resultados em face do referencial teórico, considerando-se o objetivo da pesquisa.

Finalmente, no capítulo sexto, expõem-se as conclusões da dissertação e recomendações para futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Inicialmente, descrevem-se abordagens sobre o mercado de trabalho; seguido de uma descrição dos principais aspectos da ARH e processos do recrutamento e seleção, respectivamente. Segue-se então com uma reflexão sobre carreiras: importância e conceituações. Finalizando este capítulo, é feita a descrição dos executivos com foco na sua função e papel.

2.1 Mercado de trabalho

A evolução da vida moderna provoca transformações e, nesse cenário em mutação, conforme menciona Pimenta (2004, p.49), “o trabalho também se modifica e suas representações se transformam.”

Para essa autora, as modificações que se processam sugerem uma indagação específica no que diz respeito à emergência de novas formas de empresas e de desenvolvimento industrial e seus impactos sobre o trabalho, como processo e atividade, desde a década de 1970 nos países centrais e no final da década de 1980 no Brasil.

Segundo Dedecca (1998), as mudanças atuais no sistema nacional de relações de trabalho, os novos rumos da economia e a reestruturação vêm provocando sistemática contratação da base de trabalho assalariado existente, com alterações significativas nos processos de negociação coletiva.

Em sua configuração moderna de relações assalariadas, o tema relações de trabalho, na maior parte das vezes, discute as variáveis exógenas ao mercado de trabalho que condicionam o emprego e a utilização de trabalhadores na sociedade capitalista. Para Pochmann (1997), a história do capitalismo teria passado por três fases descontínuas quanto ao uso do trabalho assalariado, considerando-se as formas de produção e a tecnologia.

Na primeira fase, o uso do trabalho assalariado se desenvolve ao longo dos processos de formação e consolidação dos Estados Nacionais. Este período é marcado pelo crescimento das modernas cidades e pelo florescimento da manufatura. Gradativamente, as primeiras unidades fabris pré-capitalistas se

instalam e, no decorrer do tempo, evoluem até as modernas fábricas, sendo esse percurso acompanhado pela organização de instituições de representação dos interesses dos trabalhadores, das antigas corporações de ofício medievais (*guildas*) às associações de trabalhadores.

Em outro momento, a segunda fase do desenvolvimento capitalista, ocorre o avanço das formas de produção industrial, a partir de transformações revolucionárias nos conhecimentos científicos e sua crescente aplicação produtiva e prática, tais como o surgimento da energia elétrica, da indústria automobilística e a evolução das indústrias química, petroquímica e farmacêutica.

Surgem, nesse estágio, as empresas capitalistas verticalmente integradas, ou seja, grandes corporações manufatureiras que atuam na completa fabricação dos produtos, desde seus insumos e componentes mais básicos até o produto final e, para isso, contratam de 50 a 100 mil trabalhadores, reunindo-os, na maioria das vezes, em um mesmo espaço produtivo. Nesse processo de evolução industrial, cria-se o *locus* concentrado de trabalho que possibilita níveis mais altos de interação social e política e novas formas de representação e de ação por parte dos trabalhadores, a partir das uniões fabris e do desenvolvimento do sindicalismo. Trata-se de um novo sindicalismo, mais organizado em instituições representativas dos anseios dos trabalhadores e colaboradores (POCHMANN, 1997).

No momento atual, vive-se uma fase de transformações tecnológicas, com modificações estruturais nos processos econômicos, sociais, políticos e culturais. O avanço das tecnologias de informação e comunicação conduz a uma etapa pós-industrial, com o crescimento do setor de serviços e a perda relativa de importância do setor manufatureiro na composição do produto interno de um país ou região.

Em paralelo, processa-se a desestruturação do modelo de grande empresa manufatureira verticalmente integrada. As novas tecnologias ampliam as possibilidades de coordenação das atividades manufatureiras, pelo ajustamento do tempo dos processos de trabalho, tornando possível sua segmentação espacial em distintos locais. Assim, subdividem-se os processos manufatureiros em “essenciais” e “não-essenciais” e efetiva-se, na prática, sua separação em distintos espaços produtivos.

Desenvolvem-se, nesse panorama, as novas relações de trabalho terceirizadas, as redes de contratação e subcontratação, fragmentadas em múltiplas cadeias de suprimento industrial. Pastore (2000, p.1) menciona que uma das

características mais marcantes dos mercados de trabalho do mundo atual é “a substituição gradual do emprego fixo, de longa duração e em tempo integral por outras formas de trabalhar. O emprego, caracterizado pela posição que o trabalhador ocupava de forma contínua numa empresa, está em franco declínio”.

Assim, os impactos desses processos se refletem em substancial desemprego tecnológico, manifestado por meio dos processos de reengenharia, *downsizing*, *de-layering* (horizontalização, isto é, a diminuição de camadas e níveis hierárquicos) e das crescentes demissões.

A novidade é que a sociedade reagiu ao problema do desemprego e, ao reagir, definiu as formas de convivência entre aqueles que têm emprego e aqueles que não têm, avaliando que o desemprego é um problema individual. Desenvolve-se, assim, a noção de “empregabilidade”, isto é, a capacidade do trabalhador de se tornar “empregável”, a partir de seu contínuo autodesenvolvimento e capacitação. Aqueles que se qualificam têm mais empregabilidade, ao contrário dos que não o fazem (MINARELLI, 1995).

Nesse novo estágio de integração social, as empresas buscam investir em novas tecnologias ou investir os recursos disponíveis no mercado financeiro na compra de ações e na compra de outras empresas. Observa-se o uso de novos conceitos como globalização, mundialização e internacionalização das economias, bem como o acirramento da competição entre as nações, a concentração de riquezas e do poder internacional em intensidade sem paralelo.

Para Espíndola (2001), outro ponto importante é que as transformações do trabalho se processam em direção a uma sociedade tecnologicamente mais avançada, com capacidade de produzir mais com menos pessoas. Entretanto, apesar dessas possibilidades de maior afluência, o quadro de desemprego tornou-se um fenômeno generalizado em vários países, sendo, portanto, substancialmente distintas as condições econômicas, políticas e sociais em que o problema se manifesta em cada localidade, assim como as formas de enfrentamento para sua eliminação ou redução.

Algumas das interpretações no sentido de que não existiriam alternativas para o problema do desemprego apresentam a tendência de conduzir as possibilidades de intervenção ao terreno da desregulamentação dos mercados de trabalho e à redução do custo do trabalho. Entretanto, tais soluções são de natureza polêmica e causam desconforto em áreas sensíveis à intervenção e que também se apresentam

variavelmente afetadas em cada país, pelas condições políticas de respeito e amparo legal à manutenção de direitos trabalhistas adquiridos e/ou constitucionalmente assegurados.

O comportamento da variável redução de emprego destaca a ocorrência de uma modernização dominada pelas decisões de racionalização produtiva com a introdução pontual das novas gerações de equipamentos flexíveis (DEDECCA, 1998). Para o autor, a especialização produtiva se reflete no comportamento diferenciado da produção segundo o uso e esse padrão de comportamento da estrutura produtiva decorre das novas orientações da política econômica, que induz à maior exposição da base local à concorrência externa.

Pode-se afirmar que a reorganização produtiva brasileira resulta de um movimento de racionalização econômica cujos efeitos sobre o emprego tendem a ser negativos ao longo do tempo, independentemente do comportamento da produção. O problema de “emprego continua extrapolando a situação de desemprego no Brasil” (DEDECCA, 2005, p.109).

Antunes (2000) prossegue afirmando que algumas das repercussões dessas mutações no processo produtivo têm resultados imediatos no mundo do trabalho. Tais resultados são percebidos quando as pessoas vêem a desregulamentação dos direitos do trabalho, que são eliminados em quase todas as partes do mundo onde há produção industrial e de serviços, aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora e precarização e terceirização da força humana que trabalha.

Corroborando, Cattani (1996, p.31) também evidencia a contradição que se apresenta: “[...] enquanto um número crescente de pessoas permanece sem trabalho, a carga horária dos que estão empregados aumentou”. Além do desemprego e da sobrecarga de atividades que se impõem aos trabalhadores, o referido autor enfatiza que nas relações de trabalho atuais prevalece instabilidade e incerteza quanto ao futuro do emprego, o que agrava ainda mais esta situação.

Neste âmbito, as práticas de ARH sofrem os impactos dessas mudanças no mercado de trabalho.

2.2 Administração de Recursos Humanos

Tradicionalmente, a Administração de Recursos Humanos (ARH) tem se fundamentado em um modelo que combina técnicas e instrumentos, teorias

organizacionais e traços de Psicologia. Um dos objetivos da ARH é encontrar maneiras para administrar o capital humano, viabilizando o alinhamento do potencial desse capital e os objetivos organizacionais, pois é sabido que as mudanças organizacionais são facilitadas ou dificultadas pelos fatos subjetivos da gestão de pessoas (DAVEL; VERGARA, 2001).

Normalmente, o significado de ARH se dá com base no tratamento às pessoas como recursos ou fator de produção, uma visão racional, objetiva e normativa da gestão de pessoas. Entretanto, essa visão já não se sustenta mais. Nas últimas décadas, a ARH tem passado por algumas transformações. Parece que, de repente, o mercado empresarial despertou para o fato de que as empresas são realmente feitas por pessoas e não por atribuições de papéis (DAVEL; VERGARA, 2001; ULRICH, 2002).

Desta forma, faz-se necessário estabelecer que a administração de pessoal, baseada na execução de tarefas vinculadas aos subsistemas de RHs, tais como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e desligamento do funcionário, apresenta diferenças substanciais da atividade de gestão de pessoas, mais adequada ao novo ambiente organizacional interno e externo (ULRICH, 2002).

No entendimento de Davel e Vergara (2001), o objetivo da ARH é a busca por técnicas e ferramentas adequadas à situação vivida, associando as propostas das diferentes perspectivas organizacionais para os processos de gestão de pessoas.

Segundo Robbins (1999), nos processos de mudança organizacional é essencial que a organização conte com uma força de trabalho flexível, capaz de se adaptar à nova situação e às novas condições ambientais. Dessa forma, é importante que a empresa estabeleça políticas e práticas de gestão de pessoas que atraiam e retenham talentos.

Pode-se verificar que as empresas, de modo geral, estão se preocupando em alterar a forma como os processos de gestão de pessoas são estabelecidos e, sobretudo, conduzidos diante das características e dinâmicas do ambiente de negócios que atuam (DAVEL; VERGARA, 2001; ULRICH, 2002).

Davel e Vergara (2001) citam três novas abordagens para direcionar o processo de gestão de pessoas nas organizações, como demonstrado no Quadro 1.

TIPOS DE ABORDAGENS	DESCRIÇÃO
FUNCIONALISTA	Desenvolvimento teórico da matéria, baseando-se tanto em tarefas funcionais, que consistem nos processos de recrutamento e seleção, planejamento e administração de treinamentos, avaliação do desempenho, tratamento da remuneração e o desligamento do funcionário, quanto na análise de ambiente, planejamento e suprimento de necessidade, avaliação de comportamento, melhoria das condições de trabalho e manutenção das relações trabalho.
ESTRATÉGICA	Evolução da ARH e as diferentes influências que ela passou ao longo dos anos, causadas por fatores como: variáveis ambientais, aumento da competição nos âmbitos nacionais e internacionais e a busca da adequação das funções tradicionais aos objetivos estratégicos da empresa, associada à conquista de flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças de ambiente e da organização.
POLÍTICA	A ARH deve trabalhar no sentido de arbitrar as relações em conflitos na empresa, em seus diferentes níveis, considerando o vínculo da empresa com o indivíduo, os diferentes conflitos e as divergências de interesses das pessoas e da organização. É uma abordagem administrativa cuja ação gerencial incide sobre aspectos como poder e estrutura organizacional e que procura a melhor forma de tratar os problemas e conflitos.

Quadro 1 – Abordagens para direcionar o processo de gestão

Fonte: Adaptado de Davel e Vergara (2001).

No entender de Ulrich (2002), para os profissionais de RH os desafios do novo ambiente refletidos na organização significam mudanças nos processos da área de gestão de pessoas e no foco das atividades. A ênfase deve ser dada aos resultados do trabalho, à medição de resultados relacionados à competitividade da empresa e à agregação de valor. É o momento de superar alguns mitos que deturpam a visão das pessoas em relação à função de RHs.

Da mesma forma, Aquino (1999, p. 48) considera que a ARH exerce, fundamentalmente, “um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os da mão-de-obra, tendo em vista seu equilíbrio.” Um fator relevante na busca deste equilíbrio é o prestígio do profissional de RHs junto à Alta Administração, além da obtenção de apoio político para o desenvolvimento de seu trabalho.

Com essa mesma percepção da área de RHs, como mediadora dos objetivos individuais e organizacionais, Bergamini (1980, p. 21) afirma que “o homem de RHs se constitui em um importante elo entre as necessidades das pessoas e os objetivos almejados pela sua organização.”

Pode-se inferir que a ARH evidencia um movimento de pressão externa (ambiente) e interna (filosofia de gestão/perfil do indivíduo) que leva naturalmente à reação resposta da área de RH.

Com base no exposto, constata-se que as organizações e, especificamente, a área de RH encontram-se entre o que vigora e o que precisa ser feito. As constantes mudanças no âmbito interno e externo às organizações têm forçado as empresas a adotarem novas políticas de tratamento dos seus RHs. Desta forma, as mudanças indicam que apenas respostas reativas já não serão suficientes. À ARH caberá um posicionamento mais pró-ativo e congruente com os objetivos organizacionais.

2.3 Gestão de pessoas

Na dimensão pessoas, normalmente são avaliadas as políticas de gestão e sua eficácia em relação às demandas do ambiente. Isto é, são avaliados os processos de recrutamento e seleção, treinamento, a gestão da carreira e os sistemas de recompensas estabelecidos pelas empresas. De acordo com Terra (2000), no novo ambiente de negócios, a capacidade de liderança, a organização e a gestão de força de trabalho impactam fortemente as estratégias da empresa, pois são vantagens e ativos mais difíceis de serem copiados pela concorrência.

Segundo Ulrich (2002), a evolução do papel do RH passa pela aproximação das gerências de linha e profissionais de RH na construção conjunta de capacidade organizacional que derive da redefinição e redistribuição das práticas, das funções e dos profissionais de RH. Assim, será possível encarar os desafios competitivos que as empresas enfrentam, como: globalização; foco na capacidade; tecnologia; atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual.

É importante destacar que tantas mudanças no panorama econômico, social e mercadológico não influenciaram somente as empresas, mas também as pessoas, o que implica a necessidade de alteração do comportamento das mesmas (DAVEL; VERGARA, 2001).

No âmbito social, os efeitos da globalização se intensificaram de tal modo que as pessoas estão sendo afetadas por mudanças, tais como: o desemprego; as pessoas como fator competitivo; a comunicação eliminando fronteiras; a procura por talentos em todo o mundo para trabalharem para as empresas de tecnologia do

primeiro mundo; a falta de perspectivas ou entusiasmo das pessoas em relação a seu futuro; entre outros.

Para gerenciar e orientar o comportamento humano, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas, práticas e processos de gestão. A partir desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002).

Para Melo (2000), é de fundamental importância que o indivíduo no cargo de gestor entenda e aceite que ele deve ser o elemento de correlação entre as novas necessidades organizacionais e os trabalhadores do novo quadro, cumprindo um caráter ideológico e pragmático na sua função.

Para que essa relação entre a organização e o indivíduo se concretize, de acordo com Fischer (2002), os processos de gestão de pessoas necessitam da atuação do gestor, o qual, no seu papel, deverá orientar e monitorar a força de trabalho.

Segundo Tachizawa (2001), a gestão de pessoas é uma atividade a respeito da qual se tem a expectativa de ser executada por todos gestores de uma empresa, contando com o apoio do seu setor de Recursos Humanos (RH) com a finalidade de alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da empresa.

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais têm passado por mudanças e transformações nestes últimos anos. Segundo Aquino (1999), dentro das empresas e diante de tantas mudanças, as pessoas são solicitadas a todo o momento, desde as atividades mais operacionais até nas mais estratégicas e gerenciais, a um papel pró-ativo, ou seja, transformar, inovar e criar para sobreviver. O papel das atividades humanas nas empresas não está mais relacionado à antiga descrição de cargo e função, mas a um perfil capaz de trazer o dinamismo, a inteligência e a criatividade.

Nesse sentido, Dutra (2006, p.16-17) apresenta as novas formas de ver a gestão de pessoas por parte das organizações, que assumem as seguintes premissas:

- 1) O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas [...] deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade.

- 2) A gestão de pessoas deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas.
- 3) A gestão da pessoa deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo.
- 4) As pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da empresa não são apenas as que estabelecem um vínculo formal de emprego com a organização, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com a organização.

Na gestão de pessoas é primordial também o alinhamento ao planejamento estratégico e o sentido de unidade, de integração de todas as dimensões funcionais. A gestão de pessoas não é exclusivamente responsabilidade dos RHs, mas sim de todos os colaboradores de uma empresa. A partir disto, o RH pode atuar estratégica e corporativamente, direcionando processos, programas e projetos para a implantação da gestão de competências, norteando a captação, seleção e manutenção de talentos e contribuindo para a revalorização da cultura organizacional, essencial para os processos de mudança organizacional (BOOG; MAGDALENA, 2002).

Carvalho e Nascimento (1993) dizem que ter pessoas capacitadas que atendam às demandas torna-se fundamental e estratégico para o sucesso do negócio. Os autores afirmam que os esforços dos administradores que pretendem construir empresas de sucesso devem estar concentrados no sentido de entender as mudanças necessárias. Além disso, as mudanças deverão ser implementadas para que a empresa valorize e crie o conhecimento.

Ressaltam que normalmente as pessoas trabalham em atividades de conhecimento. Isto significa uma transformação na forma como se organiza os trabalhos na empresa, pois passa a ser exigido mais refinamento na forma de gerenciamento. É importante ter em mente que as empresas que estão crescendo e se consolidando, em qualquer ramo de atuação, estão adotando postura de gerenciamento diferente da tradicional - seja por causa de suas lideranças mais inovadoras e de mentalidade mais humanista, seja pela adoção de instrumentos que possibilitam a realização dessa prática de forma estruturada (DRUCKER, 1997).

É preciso compreender que a gestão harmônica das pessoas tornou-se um diferencial competitivo e que essa nova abordagem é consistente e responde à necessidade atual e futura de se obter excelência empresarial.

Obter excelência organizacional deve ser um trabalho realizado com e pelas pessoas. De todas as atividades desenvolvidas pelos gestores, as decisões sobre as pessoas são as mais importantes, porque elas, em última análise, determinam de fato a capacidade da empresa em se organizar. Dessa maneira, a atenção deve estar voltada para as atividades de gerenciamento de pessoas.

Drucker (1997) explica que algumas estratégias, ao serem adotadas de forma consistente e objetiva, elevam consideravelmente a qualidade de gerenciamento na empresa, são elas:

- a) alinhar as políticas de gestão de pessoas, de modo a fortalecer os gestores da empresa na execução de estratégia, movendo o planejamento da sala de reunião para o campo;
- b) a empresa deve se tornar uma especialista no modo como o trabalho é organizado e executado, provendo eficiência administrativa para garantir que os custos sejam reduzidos enquanto a qualidade é mantida;
- c) ter a sincera preocupação com as pessoas que trabalham na empresa, independentemente do nível, e ao mesmo tempo trabalhar para aumentar a contribuição de cada uma das pessoas; estimular a visão de resultados;
- d) os profissionais da área de gestão de pessoas devem se tornar agentes de contínua transformação, desenhando processos e cultura que aumentem a capacidade de mudar da organização.

Assim, vê-se que gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas empresas para que seus objetivos sejam atingidos.

Salienta-se que, apesar da necessidade de alterar-se o modelo de gestão de pessoas adotado pelas empresas em função do ambiente e cenário de mudança, é comum encontrarem-se empresas em que prevalece a visão estreita de que RH deve cuidar apenas de interesses operacionais dos funcionários, ou seja, existe apenas a administração de pessoal, baseada nos processos das atividades de administração da vida do funcionário na empresa (DAVEL; VERGARA, 2001).

Complementando, Wood Júnior (2004) menciona que a abordagem tradicional de gestão de pessoas se resume em um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. Para o autor, a abordagem destaca que essa área assumiu por muito tempo uma linha de

atuação eminentemente técnica, voltada para atividades burocráticas e administrativas, como seleção, desenvolvimento de pessoal e treinamento.

Fischer e Albuquerque (2001 *apud* CRUZ, 2007, p.43) realizaram uma pesquisa com pessoas que têm experiência em Gestão de Recursos Humanos (GRH). Consultando mais de 180 gestores de RH de empresas de médio e grande portes do Brasil, além de consultores e professores, observaram que:

o modelo organizacional da função RH já sofreu alterações profundas, assim como boa parte de suas políticas e processos de gestão. De acordo com os resultados da pesquisa, temas como gestão de competências e processos de aprendizagem organizacional vêm sendo e deverão ser gradativamente assimilados pelo modelo. Nessa pesquisa, um pressuposto é de que, ao referenciar e aplicar as tendências identificadas, as pessoas criam um modelo de referência que orienta as decisões das organizações sobre as políticas e práticas a serem adotadas.

Dentro de uma perspectiva atual, o autor observa que, na abordagem tradicional, a visão de adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais é substituída por uma GRH ou ARH. Isto quer dizer que a GRH passa a considerar o fator humano o aspecto-chave para o sucesso organizacional, apresentando preocupação em alinhar suas ações às estratégias da empresa.

A discussão sobre o tema “Recursos Humanos” e seus limites centra-se na idéia de que a área precisa assumir posicionamento mais estratégico dentro das organizações. A realização das suas atribuições mais tradicionais, isto é, as atividades dos subsistemas de recrutamento, seleção, acompanhamento, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, saúde ocupacional, plano de carreiras, cargos e salários, enfim, tarefas do dia-a-dia operacional deveriam estar atreladas à estratégia empresarial. Tal posicionamento há muito vem sendo debatido e apresentado por diversos autores.

Tentando organizar uma estrutura capaz de contribuir para a construção das estratégias da função à estratégia organizacional, Ulrich (2002) propõe que a área de RH deve não só desonerar a empresa, mas também criar condições de se auto-avaliar e se auto-sustentar. Na opinião do autor, para executar esse papel, a área precisa cumprir quatro papéis. A partir de duas dimensões principais, foco (estratégico/longo prazo e cotidiano/curto prazo) e atividades (administração de processos e administração de pessoal), ele elabora o diagrama que sintetiza os quatro papéis da gestão de pessoas e que é demonstrado na Figura 1.

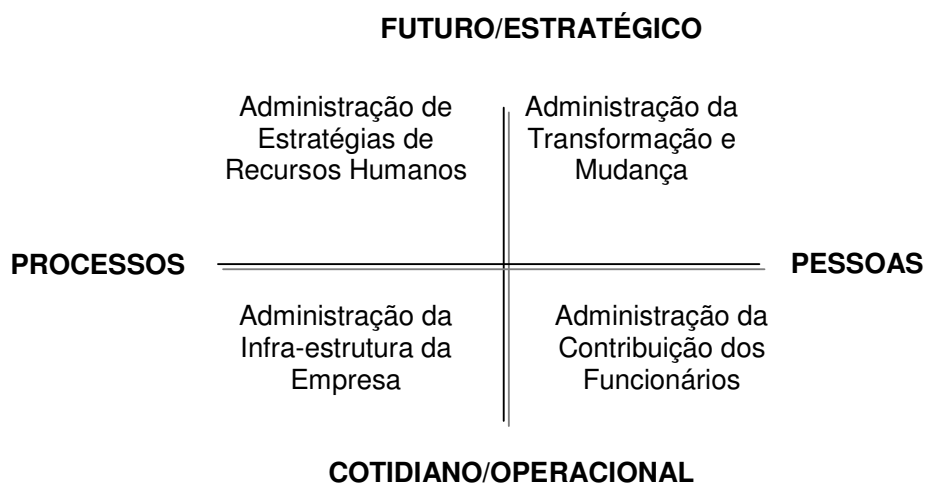


Figura 1 – Os quatro papéis da gestão de pessoas
Fonte: Ulrich (2002, p.40).

Segundo Ulrich (2002), o resultado esperado da função *Administração de Estratégias de Recursos Humanos* (AERH) é a execução da estratégia da empresa, isto é, a área de RH traduz para as suas próprias estratégias, de forma a contribuir para a viabilização daquelas. O autor defende a idéia de que a elaboração da estratégia de RH deve ser realizada de forma negociada e simultânea ao desenvolvimento da estratégia da organização como um todo.

Outro papel é o de *Administração da Infra-estrutura da empresa*. A proposta contida neste papel de RH é uma atenção especial às funções de RH, visando a mudanças nas mesmas, de forma que as informações sejam disponibilizadas de maneira mais rápida aos clientes, que podem ser o próprio funcionário, uma gerência, uma diretoria, entre outros.

Outra atribuição é a de *Administração da Contribuição dos Funcionários*. Desta se espera que o RH cuide para que haja um clima organizacional que estimule os funcionários a contribuir para a melhoria dos processos.

Por fim, Ulrich (2002) mostra o papel da *Administração da Transformação e da Mudança*. O RH nesta categoria tem a função de garantir as condições para que a organização se renove. O autor parte da premissa de que a cultura é administrável e que, por meio de treinamento, educação e estímulo, a organização pode idealizar e conduzir um processo de mudança em direção à cultura desejada.

Pode-se dizer que a proposta de Ulrich (2002) ajuda a definir o desenho, as ações e a avaliação das funções de RH, além de defender o desenvolvimento

teórico dos gestores de RH e a apropriação das teorias mais modernas para cada área.

Em uma reflexão mais recente sobre gestão de pessoas nas empresas, Fleury e Fleury (2002) afirmam que tem havido mudanças nas práticas de gestão de pessoas nas organizações a partir da implementação do conceito de competências. A área de recrutamento e seleção tem procurado nos candidatos novos perfis de competência, enfatizando o potencial de crescimento e a flexibilidade para enfrentar incidentes críticos.

Quanto às áreas de treinamento e desenvolvimento, segundo as autoras, estas vêm buscando alinhar seus programas e iniciativas em torno da definição das estratégias do negócio, visando ao desenvolvimento das competências essenciais das organizações. Além disso, elas notam maior esforço no sentido de elevar o nível educacional dos funcionários, com as pessoas mais comprometidas e cujas competências agreguem valor ao negócio.

A busca pela distintabilidade por meio das competências organizacionais demanda novos processos, novas posturas e um comportamento pró-ativo e integrado à dinâmica do mercado competitivo e, principalmente, à estratégia da empresa (FISCHER, 1998).

Essa mudança já vem se manifestando há algum tempo por meio da alteração do nome da área. Todavia, o que se observa nas pesquisas realizadas é que a mudança do nome tem sido sustentada por igual alteração nos processos e na filosofia de ação da área. Ao discutir a diferença entre o termo gestão de pessoas e ARH, Fischer (1998, p.45) destaca que “a diferença entre essas duas definições não é meramente semântica.” Segundo o autor, o termo ARH, na forma como ele é encontrado nos textos, “resume a gestão de pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa.”

Nesse sentido, Fischer (1998, p.45) enfatiza que “a administração tradicional não diferencia o recurso humano dos demais recursos,” tratando-se de uma perspectiva que “prioriza o instrumental e admite pessoas e organizações.” A administração tradicional ignora um conjunto de relações essencialmente humanas, interações que ocorrem entre pessoas, grupos e organizações conscientes. O autor reconhece a importância dos mecanismos de gestão (instrumentos, processos e

práticas de gestão), mas discorda do caráter unicamente instrumental que lhe é atribuído e da supremacia desses mecanismos de gestão sobre as pessoas.

Ao mencionar outras dimensões, sobre as quais o modelo de gestão de pessoas vai necessariamente influenciar (poder, conflito, cooperação), Fischer (1998, p.49) salienta os aspectos sociais, ideológicos e comportamentais que influenciam as lógicas de ação das pessoas. Nesse sentido, o autor mostra a diferença entre gestão e administração. Para ele, apesar de os dois conceitos serem utilizados como sinônimos, em geral consideram-se “gestão como uma ação na qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser gerido.” Portanto, uma “empresa é administrada, uma relação humana pode, no máximo, ser gerida, quando se admite que os dois gerentes têm consciência e vontade própria.”

Ao dissertar sobre gestão e administração, Dutra (2002) refere que os conceitos de gestão e administração, embora sejam utilizados como sinônimos, normalmente consideram-se usar o termo gestão como “um meio para resgatar o caráter humano e sobrepô-lo aos aspectos técnicos no âmbito do relacionamento entre pessoas e empresa.” Para ele, a administração foi criada em torno de uma idéia da otimização de recursos. “Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e pessoas sempre foi seu grande objetivo.”

Complementando, Fischer (1998, p.50) discute a diferença entre pessoas e recursos humanos. Ao longo da história, “as pessoas foram transformadas em recursos, encobrendo a premissa de otimização do seu uso, da sua produtividade, sua competência e seu entusiasmo.” Salienta-se que, quando características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vêm sendo valorizadas, talvez seja possível substituir o conceito de recurso por pessoa.

Conclui-se, portanto, que a mudança de ARH para gestão de pessoas tem relação com o respeito à individualidade e à participação ativa e consciente das pessoas. A preocupação com o reconhecimento da ação da pessoa, na sua integridade, nas relações de trabalho, vai se traduzir em outro padrão de relacionamento entre empresa e funcionário, determinando a construção de um novo contrato de trabalho, no qual a organização recebe valor agregado pelas competências da pessoa, ao mesmo tempo em que a pessoa se beneficia da realização de sua competência, o que estimula seu aprendizado e desenvolvimento, tornando-o melhor profissional e melhor ser humano.

2.4 Recrutamento e seleção

Dentre os conteúdos tratados pelas categorias funcionais de RH, destaca-se o recrutamento e seleção, que são temas bastante usuais e de ampla utilização nas organizações.

Segundo Toledo (1997), o recrutamento e a seleção são concebidos como um processo, atrelado às propostas, políticas e objetivos organizacionais, ao mercado de trabalho, à situação social, política e econômica vigente e às necessidades individuais.

Para Silva (2001, p.28), “o recrutamento é usado para o preenchimento de posições técnicas, administrativas e gerenciais. Os famosos cadernos de emprego, dos jornais, apresentam anúncios e oportunidades de trabalho, demonstrando a importância destes métodos”, estabelecendo-se uma rede de distribuições de informações e intermediando-se a oferta e a procura de uma oportunidade de trabalho.

Segundo Gil (2001, p.93), recrutamento pode ser entendido como “um processo que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” O processo de seleção, segundo o autor, consiste em comparar esses candidatos, identificando suas características pessoais, suas habilidades e até mesmo seu comportamento futuro no cargo, a partir de alguns procedimentos ou métodos de seleção.

Case (2004, p.296) cita dois modelos de seleção, os quais as empresas podem adotar durante o processo - o indicativo e o avaliativo:

O processo indicativo envolve, indicações pessoais que invariavelmente se baseiam em valores pessoais de quem indicou. É o que é conhecido por Quem Indicou (QI). Esse processo não é comparativo de candidatos, e as empresas correm maior risco de contratar alguém inadequado para a função. O processo avaliativo baseia-se em critérios impessoais de avaliação e escolha de pessoal. Geralmente, são desenvolvidos questionários e testes para investigar diversas áreas de habilidades, perfil pessoal e conhecimentos que são analisados quantitativamente e qualitativamente. Todos os candidatos têm as mesmas chances perante o avaliador. O fator de escolha é norteador pelo desempenho dos candidatos nos questionários, testes, entrevistas ou dinâmicas.

Durante o processo de recrutamento e seleção, devem ser seguidos, de acordo com Schermerchorn, Hunt e Osborn (1999), alguns critérios que poderão

garantir a identificação do indivíduo com os requisitos do cargo para o qual se está selecionando. São eles:

- a) analisar os cargos com vistas a identificar as características individuais que estariam relacionadas com um desempenho competente. Especificar as principais características que o ocupante do cargo deve possuir;
- b) definir como serão avaliadas ou medidas as principais características definidas;
- c) reunir informações sobre um grupo significativo de candidatos (de preferência 30 ou mais);
- d) obter dados referentes ao desempenho no trabalho desse grupo de candidatos;
- e) determinar a relação entre características individuais e desempenho competente. Listar um conjunto de características que sirvam para prever o desempenho esperado;
- f) repetir o processo, se possível, com um novo grupo de candidatos;
- g) utilizar o perfil resultante com as características individuais, quando for selecionar futuros candidatos para este cargo em particular.

Garcia (1998), ao citar o modelo tradicional de recrutamento e seleção, ressalta algumas etapas que normalmente as empresas seguem:

- a) identificação da necessidade de reposição de uma vaga ou criação de uma nova vaga;
- b) divulgação da vaga com uma descrição sucinta das principais características da oportunidade aberta, em um jornal de grande circulação na cidade, via de regra aos domingos;
- c) recebimento dos currículos, normalmente na quarta-feira posterior ao domingo seguinte ao anúncio, uma vez que há candidatos que remetem os seus currículos até a sexta-feira seguinte ao anúncio;
- d) abertura e triagem dos currículos que, *a priori*, se enquadram nas características da posição em aberto;
- e) contato telefônico com os candidatos escolhidos para participar do processo seletivo;

- f) confirmação da participação dos candidatos no processo seletivo, pois, muitas vezes, o mesmo não é contatado e aguarda-se retorno de um recado;
- g) desenvolvimento das fases do processo seletivo que, muitas vezes, envolvem dinâmicas de grupo, testes psicotécnicos, avaliação de conhecimentos gerais e específicos e culminam com uma entrevista com o responsável pela área em que o potencial candidato virá a trabalhar, caso selecionado;
- h) pesquisa social sobre a vida pregressa do profissional;
- i) exames médicos admissionais que, em muitos casos, são também eliminatórios;
- j) apresentação dos documentos, diplomas e certificações cabíveis por parte do candidato selecionado;
- k) ambientação do profissional selecionado à empresa, para que, em seguida, o mesmo possa dar início às suas atividades na organização.

Estes conceitos não escondem, segundo Dutra (2006), a complexa reflexão envolvida. De acordo com o autor, esse processo de movimentação tem ligações com as decisões a serem tomadas, tanto sob a perspectiva da empresa, quanto das pessoas.

Como se percebe, este é um processo longo, demorado e que requer investimentos, pois há a necessidade de um dos RHs para o acompanhamento e controle de todas essas etapas.

2.5 Carreira

A carreira profissional, até o início da década de 1980, era algo oferecido pela empresa; e ao funcionário cabia a:

responsabilidade de se esforçar para conseguir ascender profissionalmente. No momento atual, a responsabilidade pela carreira profissional ficou a cargo do funcionário. Naquela época, profissionais competentes sempre tinham lugar no mercado de trabalho. Atualmente, pode-se dizer que as oportunidades existem nas empresas, mas o que cada um fará de sua carreira é de sua responsabilidade (ROCHA, 2002, p.44).

Martins (2001) define carreira como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida. O autor observa que, no passado, os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo, enquanto que na atualidade se dirigem às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira.

Dado o seu dinamismo e complexidade, outros dois conceitos tornam-se cada vez mais relevantes, a saber: trajetória de carreira ou seqüência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, tanto na condição de assalariado como de autônomo (KILIMNIK, 2000), e “transições profissionais, equivalendo às diferentes etapas do desenvolvimento vocacional que são suscitadas pelas perdas de emprego e que se revelaram ser igualmente transições socioprofissionais” (RIVERIN; SIMARD, 1993 *apud* KILIMNIK et al., 2006, p.6).

Observa-se ainda que, em “momentos de crise e escassez de emprego, as pessoas tornam-se naturalmente mais preocupadas em planejar suas carreiras, buscando conselhos, métodos e instrumentos que as ajudem no processo” (DUTRA, 2002, p.101).

Para London e Stumpf (*apud* BOOG; MAGDALENA, 2002, p.201), a definição de carreira tem dimensão mais contemporânea:

Carreiras são seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, a carreira engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização a carreira engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento das pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Hall (1996 *apud* KILIMNIK et al., 2006, p.5) entende a carreira como “uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida.”

A carreira, segundo Hall (1996 *apud* FONTENELLE, 2005, p.10), também “se constrói a partir de um novo mito: o “Mito de Proteu”.¹ Baseado em Hall (1996), que

¹ A denominação proteana deriva do Deus grego Proteus que, de acordo com a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma segundo a sua vontade e circunstância. Partindo do mito de Proteus: Deus marinho, filho de Netuno e de Tétis, tinha como função guardar os rebanhos de focas e outros animais do mar pertencentes a seu pai. Entretanto, para obter suas predições era necessário acorrentá-lo enquanto dormia. Nesta ocasião, Proteus metamorfoseava-se em animais, vegetais, fogo e água. Se o interessado não se assustasse e o mantivesse preso, ele retornava à forma original e respondia todas as perguntas.

teria sido o autor do conceito de “carreira proteana”, Martins (2001, p.32) buscou entender se os profissionais brasileiros estariam apresentando:

um comportamento proteano; ou seja, se seriam versáteis, flexíveis, adaptáveis, hábeis em planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de vida e se tomariam a decisão de mudar de emprego e redefinir sua carreira caso se dessem conta que esses objetivos não estariam sendo alcançados.

Na carreira proteana, o indivíduo troca as relações de lealdade pela utilidade, programando-se para viver com autonomia (HALL 1996 *apud* FONTENELLE, 2005).

Para Hall (1996), o mito de Proteu revela elementos que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo que tem a habilidade de gerenciar sua própria carreira. O profissional proteano é o profissional empregável que toma para si a responsabilidade pela sua própria carreira, visualizando o mercado de trabalho e não uma empresa específica. A empresa é apenas uma alternativa possível, não a única. Esses elementos estão descritos na Figura 2.

PROTEU	PROFISSIONAL PROTEANO
Dom da adivinhação, habilidades de prever o futuro.	Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida.
Habilidade de mudar a forma física.	Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade.
Decisão de fugir dos mortais que o importunam.	Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não o aproximam dos seus objetivos de carreira e vida.
Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos.	Utilização de suas habilidades e competências para atingir seus objetivos de carreira e vida.

Figura 2 – O mito de Proteu e a gestão de carreira
Fonte: Martins (2001, p.161).

Ao propor essa mudança na visão de carreira, Hall (1996) argumenta que o principal objetivo de uma carreira é o sucesso psicológico do indivíduo, um *sentimento de orgulho* e realização pessoal por alcançar seus objetivos de vida, *felicidade* familiar, paz interior, entre outros, em contraposição à perspectiva tradicional de sucesso que buscava a escalada dos níveis hierárquicos em uma empresa.

Segundo Hall (1996, p.32 *apud* MARTINS, 2001, p.34), o novo contrato proteano de carreira tenderia a combinar tanto as características relacionais quanto

as transacionais. Para o autor, “a lealdade mútua, típica da modalidade relacional, estaria baseada no desempenho, enquanto que a troca transacional se basearia na capacidade da empresa favorecer o alcance do sucesso psicológico.”

Destes conceitos sobre a carreira, merecem destaque também àqueles relacionados à investigação das características ou aos valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho.

Para Schein (1996), a âncora de carreira de uma pessoa é o seu autoconceito, consistindo da autopercepção dos talentos e habilidades, assim como os seus valores básicos e, mais importante, o desenvolvimento do senso de motivação e necessidade enquanto fazem parte da carreira. Desta forma, uma vez que o autoconceito está constituído, funciona como uma força estabilizadora, uma âncora, e pode ser visto como as motivações e os valores que levam a pessoa a não desistir quando é forçada a fazer uma escolha. Algumas pessoas, de acordo com Schein (1996), não estão cientes da sua âncora de carreira antes de serem forçadas a tomar uma decisão relacionada ao autodesenvolvimento, à família ou à própria carreira.

Para o autor é importante conhecer a própria âncora de carreira para escolher sabiamente quando escolhas tiverem que ser feitas.

A trajetória da carreira profissional deve levar em consideração os propulsores da carreira, que são as características pessoais que permitem ampliar a complexidade do trabalho e o valor das contribuições que podem ser dados à empresa e ao ambiente social onde está inserido o indivíduo.

Dutra (2002) destaca a importância da utilização dos pontos fortes e pontos fracos desempenhados nas atividades profissionais. Sempre que os pontos fortes são usados, o indivíduo se sente realizado e feliz. Por isso, deve escolher uma carreira que explore esses pontos fortes, que podem traduzir-se em uma habilidade (saber-fazer), em um comportamento (saber relacionar-se, comunicar-se, entre outros), em um dom (artístico, esportivo, intelectual, entre outros) ou em uma mistura de habilidade, comportamento social e dom.

Quando o indivíduo tem que usar seus pontos fracos, então estará experimentando o desconforto quanto à sua realização profissional. Sendo assim, os pontos fortes devem ser propulsores da carreira, além de serem utilizados com prioridade para o desenvolvimento do autoconhecimento e do aprimoramento das competências.

Para Dutra (2002), autoconhecimento é um dos caminhos para o reconhecimento dos pontos fortes, pois favorece o encontro da forma ideal para o desenvolvimento dos propulsores de carreira.

Gerenciar a carreira, de acordo com Martins (2001), é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve constantes conflitos entre desejo e possibilidade, custos e benefícios.

Portanto, para efetivar um plano de carreira é preciso tomar como ponto de partida a auto-avaliação e o autoconhecimento, para, a partir daí, desenvolver os objetivos de carreira e efetuar o plano de ação para a consecução desses objetivos.

De acordo com London e Stumph (1982 *apud* KALINKE, 2004, p.44), o planejamento da carreira é de responsabilidade do próprio profissional, sendo composto de três tarefas básicas: a auto-avaliação, o estabelecimento de objetivos para a sua carreira e a elaboração de um plano pautado nas necessidades reais do mercado de trabalho, as quais estabelecem suas relações a partir da compreensão da Figura 3.

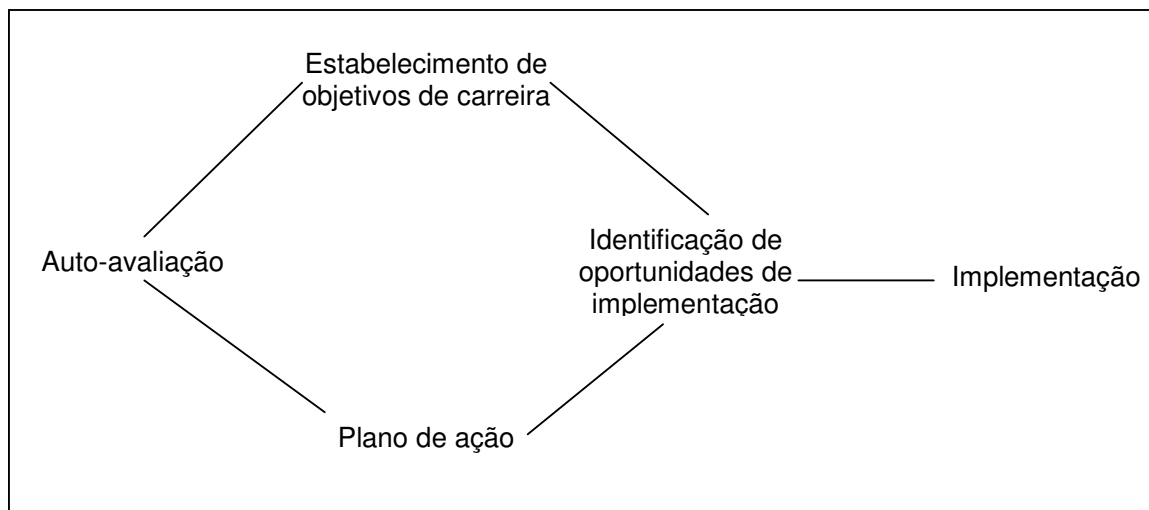


Figura 3 – Etapas do processo de planejamento de carreira de London e Stumph
Fonte: Dutra (2002, p. 104).

Dutra (2002) constatou em pesquisas realizadas e no acompanhamento de serviços de recolocação, em 1990, que no Brasil ainda era baixo o percentual de profissionais que pensavam em suas carreiras de forma estruturada. Demonstra que apenas 2% dos entrevistados tinham um projeto profissional estruturado, enquanto 98% deixavam suas carreiras a cargo da empresa ou do acaso. Esclarece que a

baixa atenção das pessoas em relação à própria carreira nesse período pode ser explicada pelos seguintes aspectos:

- a) características culturais do brasileiro, que não valoriza o planejamento da carreira - as pessoas simplesmente se apropriam das oportunidades existentes no mercado de trabalho. Poucas são as que procuram analisar os movimentos do mercado, preparar-se para eles e criar as próprias oportunidades;
- b) mercado de trabalho pouco competitivo para pessoas com nível educacional mais alto - o mercado de trabalho começa a tornar-se mais competitivo somente na segunda metade da década de 90, quando o desenvolvimento profissional passou a ser mais valorizado;
- c) inexistência de estímulos à reflexão sobre o futuro profissional nos lares, nas escolas e nas empresas - salienta que esta situação persiste até hoje.

Dutra (2002) traz informações extraídas de estudos elaborados com estudantes de graduação da FEA/USP, constatando o baixo nível de estímulo recebido pelos jovens para pensar em carreira de maneira estruturada. Diz ainda que a maioria não recebe qualquer tipo de incentivo em casa, nem no Ensino Médio, e que raras são as Faculdades que possuem programas nesse sentido.

Um dos fatores fundamentais para o planejamento de carreira está na procura constante pelo desenvolvimento de novas competências, para assim o indivíduo prospectar novas oportunidades de trabalho, tanto na própria empresa onde está colocado, como no mercado de trabalho.

2.6 Função e papel do executivo

O cenário econômico atual apresenta uma competição acirrada por mercados, vivenciando uma economia, por muitas vezes, instável e exige das empresas rápidas mudanças na tecnologia, no capital financeiro, na gestão administrativa, tornando imprescindível a qualificação dos colaboradores, objetivando alcançar êxito no desempenho de suas atividades.

É possível manter essa afirmação a partir do pensamento de Drucker (2001), quando este argumenta que o mundo encontra-se instável devido às mudanças profundas e, por isso, pleno de incertezas, o que resulta na necessidade de criar

novas competências para os profissionais, em todas as áreas. Nesse contexto, faz-se necessário preencher e até ultrapassar a lacuna existente quanto à capacitação gerencial; necessita-se da formação de executivos com padrão de excelência profissional, isto é, pessoas com visão e preparo para administrar negócios, com sucesso.

Assim, num mercado de negócios cada vez mais competitivo, segundo Lezana (1999), a ação do executivo é de fundamental importância para o sucesso empresarial, na medida em que procura estabelecer níveis de qualidade e produtividade que possam assegurar avanços significativos no processo de aperfeiçoamento contínuo da organização. Para tanto, é necessário que os executivos estejam aptos a desenvolver suas atividades de forma a conduzir de maneira satisfatória os rumos da empresa.

É neste novo quadro que o executivo vai atuar e aplicar também suas práticas administrativas, num universo que vai envolver outros conceitos, a exemplo de performance, qualificação, competência, flexibilidade, entre outros (TRAGTENBERG, 2005).

Para Barnard (1999), a função básica do executivo é manter um sistema de esforços cooperativos, o que é essencial para a sobrevivência da organização. Essa função básica consiste na capacidade de tomar decisões que dizem respeito à coordenação da atividade organizada; a partir desta destacam-se três subfunções:

- a) criação e manutenção de sistemas de comunicação - corresponde à coordenação dos esforços num sistema cooperativo, no qual se encontram os gestores, o que significa afirmar que, neste sentido, a função básica do gestor é servir como canal de comunicação, tornando-se essencial para o funcionamento eficaz da empresa;
- b) promoção de garantia dos serviços fundamentais à empresa cumpridos pelos indivíduos - consiste em assegurar os serviços essenciais para cada pessoa na empresa, trazendo-as para a relação cooperativa por meio de um bom recrutamento, indução, supervisão e controle da manutenção do moral, da fixação de incentivos, educação, treinamento, enfim, tudo o que caracteriza a Administração de Pessoal;
- c) formulação de propósitos, objetivos e fins da organização e do trabalho a ser feito - a partir da fixação dos propósitos gerais do esforço cooperativo formal é que surgirão objetivos específicos, ordenados no tempo e em

seqüência lógica, os quais irão levar a ações detalhadas que, únicas, deverão retornar ao propósito geral.

Barnard (1999) afirma, ainda, que é pela combinação destas funções, em um sistema de trabalho, que se constrói uma empresa, portanto, as funções, separadamente, são meros elementos num todo orgânico.

Mintzberg (1986) estabelece os papéis componentes do cargo de executivo, como: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisoriais. A rede de contatos interpessoais forma uma organização informal de transmissão de informações, cuja função é alimentar a decisão do gestor.

A partir do resultado de uma pesquisa realizada no final da década de 60, Mintzberg (1986) concluiu que os executivos desempenham 10 papéis, os quais podem ser agrupados de acordo com suas características básicas, descritas no Quadro 2. Na visão dele, esses 10 papéis quando somados constituem o cargo de gestor, porém nem todos destinam igual atenção a cada papel.

Na visão de Stewart (1998), o trabalho do executivo deve ser compreendido por meio dos conceitos de cargo e de agenda, no qual o cargo é representado pelas demandas, restrições e escolhas e a agenda refere-se ao processo pelo qual o executivo opta o que fazer, isto é, pelo conjunto de estratégias pessoais para atingir as metas em seu trabalho.

Pode-se afirmar que o perfil do executivo compreende o dimensionamento das responsabilidades, conhecimentos, qualificações, aptidões e requisitos exigidos por um cargo, os quais representam a capacitação necessária ao desempenho do ocupante. Esse perfil comporta a ampliação de perspectivas do seu campo de trabalho, além de novas exigências em face das transformações sociais, tecnológicas, de carreira, entre outras, ou seja, em todo o universo que compreende o mercado de trabalho.

PAPEL	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
INTERPESSOAL		
FIGURA DE PROA	É o símbolo da liderança, necessário para o desempenho de diversas atividades rotineiras de natureza legal ou social.	Comando de cerimônias, exigências, de <i>status</i> e outras solicitações do gênero.
LÍDER	Responsável pela motivação e direção dos subordinados.	Desempenho de praticamente todas as atividades gerenciais que envolvem os subordinados.
LIGAÇÃO	Mantém uma rede externa de contatos que fornecem favores e informações.	Correspondências e trabalhos em instituições externas.
INFORMAÇÃO		
MONITOR	Recebe grande variedade de informações; funciona como o sistema nervoso central para as informações internas e externas da organização.	Cuida de toda a correspondência e dos contatos que dizem respeito ao recebimento de informações.
DISSEMINADOR	Transmite as informações recebidas de fontes externas ou de subordinados para os demais membros da organização.	Responsável pela administração das correspondências que são enviadas à empresa; pela organização com propósitos informativos; faz contatos verbais envolvendo o fluxo de informações para os subordinados, como sessões de revisão.
PORTA-VOZ	Transmite externamente informações sobre planos, políticas, ações e resultados da organização; serve como especialista no setor econômico ao qual pertence a organização.	Participa de reuniões de conselho; cuida dos contatos que envolvem a transmissão de informações para o público externo da organização.
DECISÕES		
EMPREENDEADOR	Busca oportunidades dentro ao ambiente organizacional e inicia projetos para mudanças.	Conduz reuniões estratégicas ou de revisão, envolvendo o desenho ou o início de projetos de melhoria.
GERENCIADOR DE TURBULÊNCIAS	É responsável pelas ações corretivas quando a organização enfrenta distúrbios sérios e inesperados.	Conduz reuniões estratégicas ou de revisão, envolvendo crises e turbulências.
ALOCADOR DE RECURSOS	Toma decisões organizacionais significativas ou oferece apoio a elas.	Responsável pelo cronograma, pedidos de autorização, orçamento, programação do trabalho dos subordinados.
NEGOCIADOR	Responsável pela representação da organização em negociações importantes	Responsável pela negociação de contratos.

Quadro 2 – Papéis dos executivos
 Fonte: Adaptado de Mintzberg (1986).

2.7 Abordagens sobre competências

O conceito de competências tem sido utilizado desde a era taylorista até as organizações contemporâneas. Os trabalhos publicados por Spencer (1993), Mirable (1997) e McLangan (1997, *apud* DUTRA, 2004) marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competências. Deste modo, Fleury e

Fleury (2002) resumem competência humana como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam a performance.

A noção de competências, embora anteriormente associada à esfera da educação, vem assumindo diferentes significados em várias outras áreas de atividades, tais como a economia, o trabalho e a formação profissional. Na esfera do trabalho, vem substituindo a noção de qualificação e, na área de educação, as noções de saberes e conhecimentos, conforme afirmam Ropé e Tanguy (1997).

Em alguns países industrializados e também em alguns países da América Latina, de acordo com Steffen (1999), o paradigma da educação técnica e profissional está se modificando pela introdução do conceito de competência ocupacional, que associa às qualificações técnicas próprias de cada ocupação as habilidades gerais de natureza lógico-matemáticas, lingüísticas e culturais, bem como qualificações estratégicas, relacionais e instrumentais, imprimindo mudanças na concepção dos sistemas de formação profissional. Entretanto, o conceito de competência ocupacional não é o mesmo nos diversos países, não existindo um conceito único, mas vários conceitos que se complementam.

As competências, de acordo com Gomes (2004, p.17), “são construídas ao longo da vida profissional e ficam mais sofisticadas e complexas em função da qualidade das experiências de cada gestor”. Para o autor, a carreira gerencial caminha por três competências básicas, que se mesclam, criando muitas outras, quais sejam:

- a) a técnica - possibilita alcançar estágios mais elevados na vida corporativa, À medida que se ascende a posições mais altas na empresa, adquire sentido mais estratégico e menos especializado;
- b) humana – inclui relações interpessoais, grupal e gerencial, permite desenvolver relacionamento baseado na confiança recíproca. Representa capacidade e discernimento para trabalhar com e por meio das pessoas;
- c) conceitual/organizacional – capacidade para entender a organização, integrar suas partes, transformar experiências em conceitos e conceitos em resultados. Ela rege o raciocínio das pessoas, a criatividade e a capacidade de resolver problemas. Além disso, sistematiza conhecimentos em modelos, teorias, pressupostos pessoais, tornando-se mais ampla na medida em que gera seu próprio conteúdo.

Os modelos de competência, segundo Steffen (1999), podem ser classificados de acordo com diversas correntes teórico-filosóficas. O autor aborda os modelos de concepção comportamentalista, característica do sistema dos Estados Unidos; o modelo funcionalista, originado na Inglaterra; e o modelo construtivista, desenvolvido na França. O Quadro 3, a seguir, apresenta um resumo dos pressupostos filosóficos dos citados modelos de Steffen.

Manfredi (1999) afirma que as noções de qualificação e de competências têm matrizes distintas, ligando a qualificação ao campo das Ciências Sociais, como a Economia e a Sociologia do Trabalho.

Para Fleury e Fleury (2002, p.35), competência significa “saber agir de maneira responsável [...], implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao trabalho”, sendo este o conceito de competência adotado para o trabalho.

ORIGEM	MODELO COMPORTAMENTAL ESTADOS UNIDOS	MODELO FUNCIONALISTA INGLATERRA	MODELO CONSTRUTIVISTA FRANÇA
Base Teórica	Teoria Behaviorista	Teoria Funcionalista	Teoria Construtivista
OBJETIVO	Identificar os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar um desempenho.	Construir bases mínimas para a definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição dos programas de formação e avaliação para a certificação de competências.	Construir normas a partir dos resultados da aprendizagem, mediante análise das disfunções existentes mais adequadas, por meio de processo de motivação e desenvolvimento das pessoas.
FOCO	Centra-se nos trabalhadores mais capacitados ou em empresas de alto desempenho para a construção das competências.	Parte da função ou funções que são compostas de elementos de competência, com critérios de avaliação que indicam os níveis de desempenho requeridos.	Desenvolve-se a partir da população menos competente que, submetida a um processo de aprendizagem, vai melhorando suas competências profissionais.

Quadro 3 - Modelos de competência profissional segundo as teorias filosóficas
Fonte: Adaptado de Steffen (1997).

Com base na corrente francesa, segundo Zarifian (2001), a competência é a inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto ou mais força quanto maior for a complexidade das

situações. Para o autor, o termo competência refere-se à capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isto.

Neste prisma, Fleury e Fleury (2002) afirmam que as competências devem ser algo que agregue valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo, conforme ilustra a Figura 4.

Nota-se que, nestes novos tempos, as condições em termos de vida e as expectativas das pessoas em relação às empresas e ao trabalho sofreram alterações pelas transformações tecnológicas e do ambiente (DUTRA, 2000).

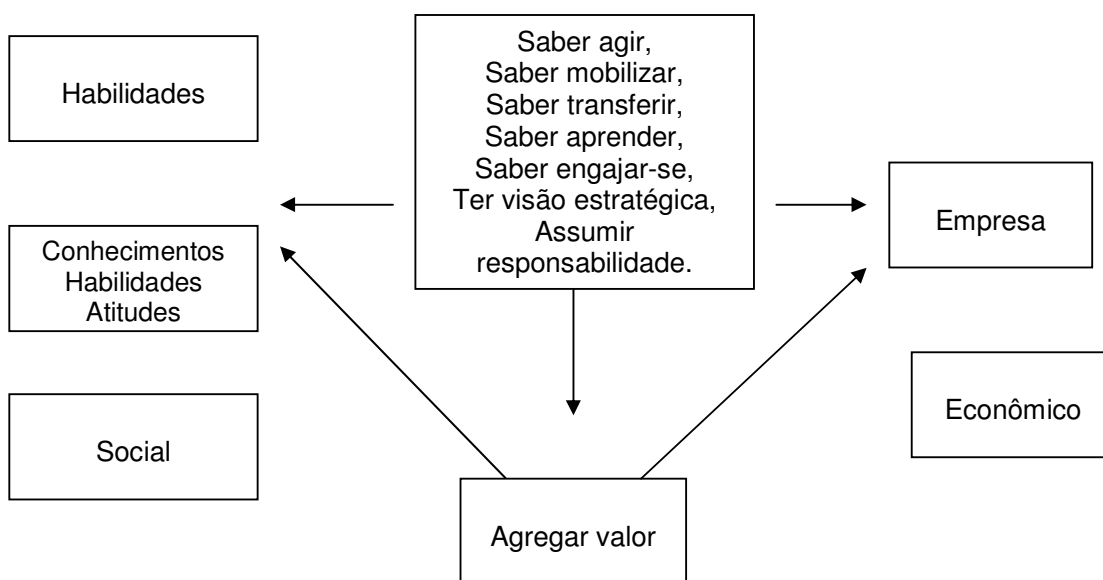


Figura 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a empresa
Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2002).

A expectativa de vida maior exige condições concretas para o contínuo desenvolvimento, pressão para a contínua atualização e aquisição de competência para a competitividade profissional (FIGURA 5). A tarefa de agregar valor é uma situação de novas possibilidades e descobertas dentro da realidade.

Assim sendo, a competência não é apenas um conjunto de habilidades ou atitudes de uma pessoa, mas sim a caracterização da capacidade que a pessoa possui de agregar valor. A tarefa de agregar valor é uma situação de novas possibilidades e descobertas dentro da realidade.

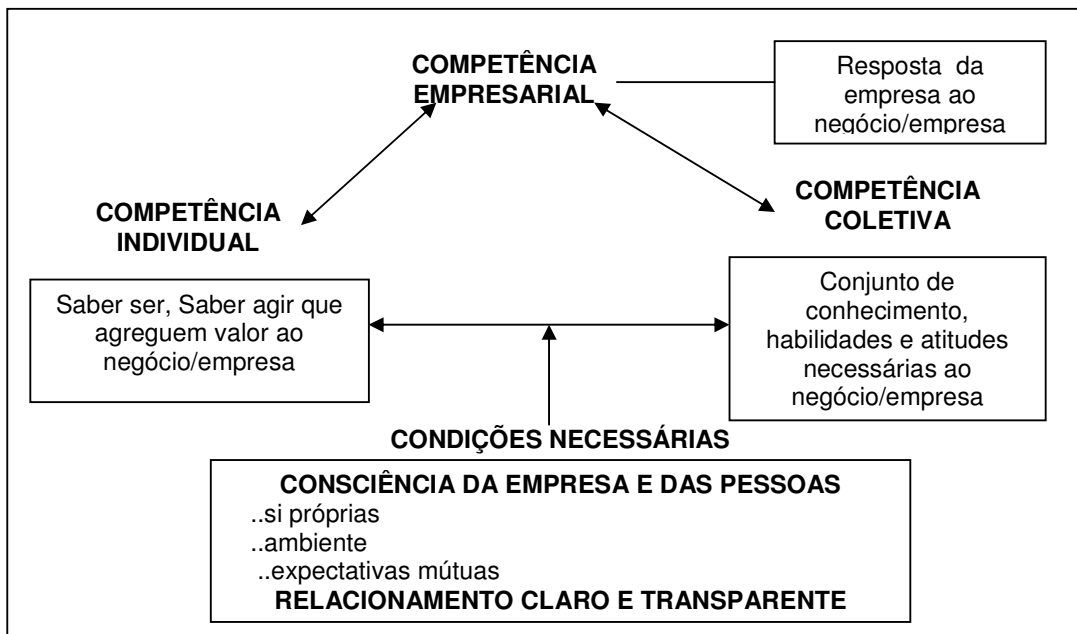


Figura 5 – Competência para a competitividade profissional
 Fonte: Adaptado de Dutra (2000).

Complementando, Fleury e Fleury (2002, p.35) afirmam que competência é como Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA); é "um saber responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

No Brasil, os estudos sobre competência são expressivos nos trabalhos de Dutra (2001), Fleury e Fleury (2002), Hipólito (2000), Bitencourt (2001) e Sant'Anna (2002).

A experiência do Serviço Brasileiro de Apoio às Microempresas (SEBRAE) em um modelo de gestão por competência iniciou-se em 2002. Segundo Lago (2006), a partir do novo modelo foram criados os espaços ocupacionais, que equivalem aos antigos cargos, agora com menos níveis. Passaram a existir apenas quatro níveis: auxiliares, assistentes, analistas e consultores.

As competências foram também divididas em quatro grupos: as genéricas (comuns a todos os grupos); as funcionais (relativas ao que se espera em cada espaço ocupacional); as específicas (que variam de acordo com a área em que o profissional atua); e as gerenciais (voltadas para os gestores).

A partir dos quatro espaços, tornou-se possível elaborar "as diretrizes de evolução na carreira, as exigências de qualificação, os critérios de avaliação e

capacitação, bem como um sistema de remuneração que atendesse aos diferentes níveis de competência” (LAGO, 2006, p.46), e foram “constituídos núcleos de acompanhamento e avaliação de resultados” (PICARELLI FILHO, 2006, p.48).

Para Picarelli Filho (2006), a gestão por competências busca fazer com que cada colaborador cumpra seu papel em favor da estratégia geral da empresa, a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes próprios.

Bitencourt (2001) considera que o desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos que englobam conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade. Nesse sentido, para a autora, as empresas devem colocar seus talentos a seu favor, investindo nas pessoas, ou seja, desenvolvendo as competências dos colaboradores por um processo contínuo e articulado de formação de conhecimento, habilidades e atitudes.

Kuzaqui e Kanaane (2004, p.28) ressaltam que as empresas se empenham em manter o que os especialistas chamam:

de profissionais de alto potencial, e tentam contratar profissionais críticos e capazes, que não se desliguem rapidamente de seus quadros funcionais e que tragam contribuições significativas aos seus desenvolvimentos. A própria formação dessa equipe está se tornando um sinal de competência por parte do empresariado.

Desta forma, sob o ponto de vista de diversos autores e de algumas correntes teóricas, a competência apresenta-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

Na seqüência, apresentam-se os procedimentos metodológicos em que se reúnem: o tipo de pesquisa, o método de estudo, as unidades de análise e observação, a coleta e análise de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo aborda a metodologia da pesquisa, apresentando o tipo de pesquisa e o método de estudo, a coleta de dados e as variáveis analisadas.

3.1 Abordagem metodológica

A abordagem da pesquisa foi de natureza qualitativa, uma vez que o foco foi delineado pela análise e interpretação de como os profissionais inseridos nos estudos percebem e avaliam o processo de alocação/recolocação por meio de uma assessoria de recursos humanos.

Richardson (1999, p.70) infere que a pesquisa qualitativa pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”

3.2 Tipo de pesquisa

Quanto aos fins, esta pesquisa foi descritiva. Gil (2002) considera que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno.

Quanto aos meios de investigação, caracterizou-se como um estudo de caso. Conforme Yin (2001), como estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado em várias situações, inclusive estudos organizacionais e gerenciais, um dos motivos pelos quais se justifica a adoção dessa estratégia.

3.3 Coleta de dados

Foi adotada como unidade de análise a Empresa Alfa, localizada no município de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais.

Realizou-se uma entrevista em profundidade com a principal executiva da empresa de Assessoria de Recursos Humanos, além de outros contatos quando do surgimento de dúvidas no processo de análise da organização.

A executiva foi selecionada por conveniência para participar da pesquisa, representando a Empresa Alfa neste estudo. As experiências desta executiva viabilizam distinguir os elementos comuns sobre os mecanismos capazes de orientar e encaminhar a carreira profissional, concretizando, desta forma, o estudo proposto. Sua entrevista enriqueceu e ampliou a perspectiva de compreensão de estudo, assim como possibilitou interpretações que contribuíram para aprofundar a discussão.

Para melhor entendimento do funcionamento da Empresa Alfa, foram aplicados questionários a seis de seus empregados ligados aos processos de recrutamento e seleção e alocação/recolocação de executivos.

Para aprofundar a análise, consultaram-se as empresas cadastradas no banco de dados da Empresa Alfa, localizadas no município de Belo Horizonte, estado Minas Gerais, que usufruíram os serviços de recrutamento e seleção de executivos.

A seleção das empresas foi realizada de maneira intencional, em função da acessibilidade (VERGARA, 2003).

Foram escolhidas três empresas: uma do setor bancário, outra do setor educacional e uma terceira do ramo de laticínios. Em cada uma delas foi entrevistado o Gerente de RH, responsável pela relação com a Empresa Alfa (QUADRO 4).

ENTREVISTADOS	SETOR	SIGLA	CARGO
Executiva da Empresa I	Bancário	RIZBAN	Gerente de RH
Executiva da Empresa J	Educacional	REJEDU	Gerente de RH
Executiva da Empresa K	Laticínios	MONLAT	Gerente de RH

Quadro 4 – Identificação dos entrevistados que contrataram a Empresa Alfa
Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

De outro lado, foi aplicado um questionário a oito profissionais alocados ou não pela Empresa Alfa no mercado de trabalho (QUADRO 5). Para isso, foi obtida, junto aos arquivos da Empresa Alfa, a relação de profissionais que a contrataram para um processo de inserção no mercado entre os anos de 2006 e 2007 e que obtiveram ou não sucesso nesse serviço. A seleção dos profissionais foi aleatória e ficou a cargo do pesquisador, sendo que as escolhas finais foram motivadas pela acessibilidade, disponibilidade e concordância dos mesmos em participar da pesquisa.

CATEGORIA	ENTREVISTADOS	SIGLA	CARGO (*)
RECOLOCADOS	Recolocado 1	REC1	Gerente de Manutenção Geral
	Recolocado 2	REC2	Engenheiro de Qualidade
	Recolocado 3	REC3	Gerente Comercial
	Recolocado 4	REC4	Secretária Executiva
NÃO-RECOLOCADOS¹	Não-Recolocado 1	NREC1	Gerente de Negócios
	Não-Recolocado 2	NREC2	Gerente de Planej. Financeiro
	Não-Recolocado 3	NREC3	Controller
	Não-Recolocado 4	NREC4	Engenheira Segurança do Trabalho

Quadro 5 – Identificação dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Notas: (*) Cargo ocupado antes de procurar a assessoria de recursos humanos da Empresa Alfa.

Para os questionários foi adotada a escala do tipo Likert, que “mostra uma série de atitudes em relação a um objeto que recebe valores numéricos que vão de favorável a desfavorável (McDANIEL; GATES, 2003, p.303).”

A escala de Likert requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância (aprovação) ou discordância (reprovação) às informações que estão sendo avaliadas. Mattar (2001) explica que a escala de Likert apresenta uma série de cinco proposições, das quais o entrevistado deve selecionar uma. Esta escala é adequada quando se busca avaliar o grau de concordância relativamente a determinada questão. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Uma das principais vantagens da escala Likert em relação às outras, segundo Mattar (2001), são: a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo que a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, seja coerente com o resultado final.

A aplicação de entrevistas semi-estruturadas permitiu a reconstituição de elementos qualitativos de natureza histórica, pessoal (percepções), comunicativa (discurso) ou atitudinal (iniciativas e ações), possibilitando a revelação de detalhes enriquecedores sobre os processos estudados, com importantes elementos interpretativos e explicativos.

O total de participantes da pesquisa compreendeu 18 profissionais, como demonstrado no Quadro 6.

DISCRIMINAÇÃO	PARTICIPANTES	f
ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	Diretora da Empresa Alfa.	1
	Gerentes de Negócios que contrataram a Empresa Alfa.	3
QUESTIONÁRIO	Profissionais recolocados pela Empresa Alfa.	4
	Profissionais não-recolocados pela Empresa Alfa.	4
	Funcionários da empresa Alfa ligados ao processo de recrutamento e seleção e alocação/recolocação.	6
TOTAL		18

Quadro 6 – Caracterização dos entrevistados na pesquisa empírica
Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Visando a assegurar o sigilo das informações e preservar a identidade das pessoas entrevistadas e das empresas, os nomes que emergiram nas entrevistas foram substituídos por siglas, evitando-se, assim, o rompimento do sigilo assegurado.

Os trechos transcritos das entrevistas preservaram exatamente as formas tais quais foram expressas por esses entrevistados.

Os dados secundários foram coletados a partir de documentos e registros referentes ao tema estudado, existentes na Empresa Alfa, consistindo a tarefa do pesquisador em descrição e análise de documentos e registros formais da empresa. Essas informações secundárias foram complementadas com os resultados das entrevistas.

Os documentos internos da Empresa Alfa foram importantes para o entendimento dos mecanismos que uma Assessoria de Recursos Humanos pode criar e utilizar para orientar e encaminhar a carreira profissional. O acesso aos documentos foi facilitado pelo executivo da empresa.

Os dados foram coletados pelo próprio pesquisador no período de novembro de 2007 a março de 2008.

A estruturação do bloco de perguntas dos questionários foi baseada em Davel e Vergara (2002), Ulrich (2002), Drucker (1997), Dutra (2000) e as teorias propostas por Gil (2002), Terra (2000), Hall (1996), Toledo (1997), Fleury e Fleury (2002), que reforçam as expectativas sobre mercado de trabalho, ARH, gestão de pessoas, recrutamento/seleção, carreira, função e papel do executivo.

Os questionários foram aplicados direta e presencialmente pelo pesquisador e obedeceram ao seguinte processo: explicação dos objetivos da pesquisa; entrega dos questionários para leitura prévia por parte de cada participante; leitura, por parte do pesquisador das instruções para responder ao questionário, visando a esclarecer

as primeiras dúvidas surgidas; leitura, por parte do pesquisador, de cada uma das questões do questionário, dirimindo, antes de cada resposta, as dúvidas sobre a questão a ser respondida; suporte do pesquisador durante todo o processo de preenchimento do questionário, esclarecendo outras dúvidas eventuais; recolhimento dos questionários.

3.4 Análise dos dados

A escolha da análise qualitativa resultou do interesse do pesquisador em focar as questões referentes à compreensão e ao entendimento em profundidade das percepções individuais e/ou grupais dos profissionais recolocados ou não pela empresa objeto de estudo.

Por sua vez, a análise de conteúdo foi utilizada para os dados coletados na entrevista. No pensamento de Bardin (2002, p.30), a análise de conteúdo leva em consideração “aspectos como a fidedignidade e objetividade, buscando, assim, a compreensão da realidade estudada.”

A análise de conteúdo das entrevistas seguiu os seguintes procedimentos: na fase da pré-análise, foram gravadas e transcritas as entrevistas. A organização das entrevistas compreendeu os tipos, a ordem, as equipes e a formulação das perguntas. Em seguida, foi realizada uma leitura pelo pesquisador, com a finalidade de familiarizar-se com o material, verificando se atende ou não aos objetivos e pressupostos.

No Quadro 7 apresentam-se os procedimentos adotados para a análise de conteúdo das entrevistas.

FASES	DESCRIÇÃO
PRÉ-ANÁLISE	Gravação e transcrição as entrevistas. Seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos.
LEITURA	A finalidade foi familiarizar-se com o material, verificando se atende ou não aos objetivos e pressupostos.
ORGANIZAÇÃO	Organização das respostas das entrevistas e categorização dos resultados.
ANÁLISE	Tratamento e interpretação dos resultados de acordo com os objetivos propostos.

Quadro 7 – Fases da categorização das entrevistas
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2008).

A partir deste ponto, faz-se necessário apresentar as características da Empresa Alfa, bem como o seu perfil empresarial e suas principais diretrizes, descritos no próximo capítulo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Este capítulo evidencia as principais características da Empresa Alfa, objeto de estudo desta pesquisa. Contemplou-se a metodologia e bases pedagógicas utilizadas pela empresa, treinamentos *on-line* e presencial, recrutamento e seleção, assessoria para recolocação e Gestão de Recursos Humanos (GRH).

As informações sobre o histórico da Empresa Alfa estão baseadas nos dados dos Relatórios Internos da organização dos anos de 2006 e 2007, complementados pelas observações em visita e entrevistas realizadas.

4.1 Descrição da Empresa Alfa

A Empresa Alfa foi fundada em 1978 e conseguiu criar uma marca que é sinônima de credibilidade e qualidade na área de Recursos Humanos no Brasil. Líder em seu ramo de atuação, a Empresa Alfa buscou e continua buscando ser uma empresa que respeita seus clientes e se esforça para oferecer os melhores serviços para ajudá-los a atingirem os seus objetivos. Entre os diversos serviços oferecidos por esta empresa, podem-se destacar o recrutamento e seleção, a alocação e recolocação de profissionais, os cursos e treinamentos à distância e presenciais, acompanhamento e desenvolvimento de carreiras.

Em 1996 - continuando sua tradição de pioneirismo e investimento em tecnologia - foi criado o *site Alfa On-Line*, que em pouco tempo tornou-se o classificados *on-line* de currículos e empregos de maior audiência da América Latina.

O *site Alfa On-Line* tem como objetivo ser um intermediário entre candidatos e empresas. Os profissionais *pagam* assinatura para anunciar o seu currículo e utilizar uma série de serviços exclusivos que visam a aumentar as chances de serem chamados para entrevistas. As empresas anunciam suas vagas gratuitamente e também têm acesso a serviços para facilitar e agilizar o processo de contratação. Dessa forma, a empresa possibilita o encontro simples e rápido de candidatos e empregadores.

Com franquias distribuídas em todo o país, a Empresa Alfa conta com mais de 1.000 colaboradores dedicados a oferecer serviços e atendimento de alta

qualidade. Como foco específico desta pesquisa, foi escolhida a franquia dessa empresa situada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, a qual possui aproximadamente 16 funcionários locais e uma infra-estrutura compartilhada com a matriz em São Paulo.

A empresa possui alguns valores corporativos e expectativas em relação aos seus empregados. Desta forma, elegeu como características fundamentais as seguintes competências: domínio, ambição, competitividade, energia, persistência e disciplina.

Pensando sempre em prestar o melhor serviço possível aos seus clientes, a empresa investe continuamente em infra-estrutura e desenvolvimento de novas ferramentas para continuar na liderança do mercado.

Nesta linha, podem-se citar alguns treinamentos *on-line* e presenciais oferecidos pela empresa, como: educação sem fronteiras; universidade corporativa; curso *on-line*; curso *in company* e cursos abertos de atualização profissional. Uma análise síntese desses treinamentos é descrita a seguir.

Em relação ao treinamento *educação sem fronteiras*, na busca por diferenciais competitivos, é importante para as empresas pensar no desenvolvimento de suas equipes de forma estratégica. E, neste caso, a Educação à Distância (EaD) via Internet (*e-learning*) oferece vantagens, principalmente por ser uma das modalidades que proporciona aprendizado rápido e atinge mais pessoas a custos reduzidos.

A EaD é vista como uma modalidade educativa, em que o participante, mesmo não estando fisicamente presente em um ambiente de ensino-aprendizagem, tem oportunidade de construir conhecimento, no seu ritmo, por meio da reflexão e da interação com professores e alunos da comunidade de aprendizado.

Quanto ao desenvolvimento e implantação da *universidade corporativa*, este é um processo de gestão de conhecimento que busca entender as necessidades de treinamento de uma empresa, analisando, organizando e transformando-os em conteúdos, que serão disponibilizados de forma estruturada. O maior objetivo neste caso é disponibilizar uma base de treinamentos, em especial *e-learning*, para que os colaboradores possam aprimorar o seu conhecimento e as suas habilidades.

No curso *in company*, a Empresa Alfa oferece cursos formatados de acordo com as necessidades de treinamento de cada organização. Os temas são

específicos e abordam situações reais de cada empresa, com alvo na melhora da performance.

Ao personalizar seus treinamentos, as empresas passam a agregar valor aos seus recursos humanos e, conseqüentemente, aos seus negócios.

Já nos *cursos abertos de atualização profissional*, a Empresa Alfa realiza mensalmente diversos cursos presenciais em sua sede, com o objetivo de atender à demanda do mercado por atualização e aperfeiçoamento profissional.

Os cursos são abertos ao público em geral, porém as empresas podem reservar um número de vagas para atender a uma necessidade pontual de treinamento.

4.2 Metodologia e bases pedagógicas utilizadas pela empresa

4.2.1 Bases pedagógicas

A Alfa Educação Executiva possui uma metodologia de desenvolvimento de cursos *on-line* baseada em processos que garantem a qualidade dos cursos e a eficácia do ensino. As fases-chave desse processo estão divididas conforme a Figura 6.

A proposta de ensino/aprendizagem dos cursos *on-line* une três metodologias essenciais ao ensino à distância.



Figura 6 – Bases pedagógicas utilizadas pela empresa.
Fonte: Relatório Interno da empresa Alfa (2007).

No tocante à *mediação pedagógica*, a proposta é possibilitar a mediação entre aluno e professor. Utilizando os canais de comunicação disponíveis, o aluno entra em contato com o tutor de cada disciplina para esclarecer suas dúvidas ou obter mais informações sobre um determinado assunto. Desta forma, o aluno conta sempre com o apoio do professor para tornar mais amplo e completo seu aprendizado.

Quanto à *comunidade de aprendizado*, a interação e facilidade de comunicação estão presentes em todos os cursos *on-line* para garantir que o conhecimento seja construído também por meio das relações interpessoais. Canais que possibilitam a distribuição de idéias e troca de experiências estão disponíveis no curso por meio de ferramenta como o *chat* (sala virtual de bate papo), fóruns e mensagens.

Na *auto-instrução*, o conteúdo é estruturado de forma que seja possível o aluno aprender sem a necessidade da presença física do professor. Para isso, duas correntes de aprendizagem são adotadas pela equipe multidisciplinar que produziu os cursos: a teoria Cognitivista e Construtivista, ambas em plena sintonia com o ensino mediado pela Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs).

4.2.2 Teorias de aprendizado aplicadas aos cursos *on-line*

Os cursos *on-line* são estruturados de acordo com a Teoria Cognitivista e o Construtivismo para maximizar o aprendizado do aluno.

Para aplicar os conceitos da Teoria Cognitivista, são usados três pilares de ensino:

- a) Ancoragem - é usada uma linguagem adequada ao estudante, com sinônimos, citações, exemplos. Os conceitos são explicados de maneiras diferentes, utilizando argumentação lógica para facilitar a compreensão.
- b) Diferenciação progressiva - primeiro são apresentadas idéias mais gerais e inclusivas sobre determinado assunto. Progressivamente, os conceitos são diferenciados em forma de detalhes e especificidade.
- c) Reconciliação integradora - ao final de cada tema conceitual são apresentadas as relações entre os conceitos e proposições ensinadas, mostrando diferenças e semelhanças entre eles.

Já para o Construtivismo, o aluno é o criador ativo do conhecimento, aprendendo por meio da observação, da manipulação e da interpretação do meio em que está inserido. Neste caso, o aprendizado nos cursos *on-line* da Alfa Educação Executiva se constrói pelo compartilhamento da realidade vivida pelos participantes. Essa característica viabiliza-se pelo intercâmbio de experiências e informações entre alunos e professores por meio do fórum de discussões e *chats* (salas virtuais de bate-papo). O aluno também é motivado a aplicar o que aprendeu no seu dia-a-dia profissional, adaptando o conteúdo à sua realidade e transformando o que for necessário para atingir os seus objetivos.

Utilizando as teorias de aprendizagem cognitivista e do construtivismo, os cursos *on-line* da Alfa Educação Executiva possuem os seguintes elementos: aprendizado lúdico, interface gráfica, comunicação e interação entre os participantes e método de avaliação.

4.3 Treinamentos *on-line* e presenciais

Entre os treinamentos *on-line* e presenciais oferecidos pela empresa, destacam-se: educação sem fronteiras; Universidade corporativa; curso *on-line*; curso *in company* e cursos abertos de atualização profissional. Uma análise síntese desses treinamentos é descrita a seguir.

Quanto ao treinamento *educação sem fronteiras*, na busca por diferenciais competitivos, é importante para as empresas pensar no desenvolvimento de suas equipes de forma estratégica. E, neste caso, a Educação à Distância (EaD) via Internet (*e-learning*) oferece vantagens, principalmente por ser uma das modalidades que proporciona aprendizado rápido e atinge mais pessoas a custos reduzidos.

A EaD é vista como uma modalidade educativa em que o participante, mesmo não estando fisicamente presente em um ambiente de ensino-aprendizagem, tem oportunidade de construir conhecimento, no seu ritmo, por meio da reflexão e da interação com professores e alunos da comunidade de aprendizado.

Quanto ao desenvolvimento e implantação da *Universidade corporativa*, este é um processo de gestão de conhecimento que busca entender as necessidades de treinamento de uma empresa, analisando, organizando e transformando-os em conteúdos, que serão disponibilizados de forma estruturada. O maior objetivo neste

caso é disponibilizar uma base de treinamentos, em especial *e-learning*, para que os colaboradores possam aprimorar o seu conhecimento e as suas habilidades.

O programa de educação contínua da *Universidade Corporativa Alfa* visa a oferecer treinamentos (*e-learning*s) desenvolvidos pela Alfa Educação Executiva gratuitos aos colaboradores. A meta é que cada colaborador realize um *e-learning* a cada 90 dias, uma média de 30 horas por semestre.

No *curso in company*, a Alfa Educação Executiva oferece cursos formatados de acordo com as necessidades de treinamento de cada organização. Os temas são específicos e abordam situações reais de cada empresa, com alvo na melhora da performance.

Ao personalizar seus treinamentos, as empresas passam a agregar valor aos seus recursos humanos e, conseqüentemente, aos seus negócios.

Já nos *cursos abertos de atualização profissional*, a Alfa Educação Executiva realiza mensalmente diversos cursos presenciais em sua sede, com o objetivo de atender à demanda do mercado por atualização e aperfeiçoamento profissional.

Os cursos são abertos ao público em geral, porém as empresas podem reservar um número de vagas para atender a uma necessidade pontual de treinamento.

4.4 Recrutamento e seleção

Divisão da Empresa Alfa, a Alfa Consultores foi criada para auxiliar empresas no recrutamento e seleção de executivos. Consultores especializados identificam, analisam e selecionam os profissionais de acordo com as necessidades de cada empresa.

Criada em 1980, a Alfa Consultores surgiu da necessidade de uma empresa em encontrar o profissional ideal para determinado cargo. A partir desse momento, tornou-se uma das mais importantes consultorias de RH no Brasil.

A metodologia de recrutamento e seleção da empresa se dá em três etapas:

- a) definição e objetivo do perfil – competências técnicas e pessoais, avaliadas por meio do Questionário de Perfil de Competências Alfa, que distribui 24 competências em quatro perfis e calcula a pontuação acumulada em cada um dos perfis. O perfil com o mais alto número de pontos recebe a denominação de *Perfil Dominante* e o perfil com o

segundo maior número de pontos é chamado *Perfil de Apoio*. Usualmente, cada respondente tem um perfil dominante e um de apoio.

- b) recrutamento – consulta aos dados da Empresa Alfa, nível nacional, com aproximadamente 1 milhão de currículos. Envio de e-mails convidando os profissionais para participar de atuais/futuros processos seletivos. Divulgação das oportunidades no *site* da empresa e cadastramento dos interessados em participar. Busca de currículos em *sites* de empregos disponíveis no mercado.
- c) desenvolvimento do processo – triagem dos currículos recebidos, envio de testes *on-line*, entrevistas individuais com os candidatos pré-selecionados, encaminhamento dos três melhores candidatos selecionados de acordo com o perfil definido pelo cliente.

A seleção dos profissionais é feita utilizando sistemas avançados de informação e tecnologias, por meio dos quais os consultores têm a possibilidade de avaliar e traçar um retrato completo do perfil dos profissionais, apresentando à empresa-cliente apenas os melhores.

A partir de quatro diferentes serviços: *Executive Search*, Seleção de Profissionais, Avaliação de Perfil e Projetos Especiais, a Empresa Alfa seleciona e avalia profissionais, indicando aqueles que mais se encaixam nas necessidades da empresa cliente.

A empresa elabora também soluções de recrutamento e seleção personalizadas, para empresas que tenham necessidades específicas. Em geral, esses projetos são caracterizados pelo número de profissionais a serem contratados e pelas similaridades entre seus perfis. Um exemplo típico é o recrutamento de uma equipe comercial em que diversos profissionais serão selecionados para cargos similares.

4.5 Assessoria para alocação/recolocação

Os serviços de assessoria de alocação/recolocação da Empresa Alfa têm por finalidade definir o perfil e os objetivos profissionais, elaborados a partir da coleta de dados, em conjunto com um consultor responsável pelo processo.

Uma das ações realizadas nestes processos é a elaboração de cartas personalizadas que são dirigidas aos executivos com poder decisório em empresas previamente consultadas no *Cadastro Alfa On-Line*.

Outros serviços importantes que fazem parte são:

- a) estratégias de como montar uma rede de contatos (*networking*), visando às indicações de novas oportunidades de trabalho;
- b) inclusão do currículo no *site* da empresa;
- c) e-mail *marketing* em que o cliente terá acesso ao *Cadastro Alfa On-Line* em nível nacional;
- d) envio do currículo em resposta às demandas do *Banco de Vagas*.

Entre os materiais de apoio, destacam-se o acesso ao *site* em âmbito nacional com visualização das vagas divulgadas em diversos classificados de emprego dos principais jornais e *sites* de empresas para cadastramento de currículo. Além disso, acesso aos 48 cursos *on-line* da empresa com certificação na conclusão e fornecimento do livro *best-seller Como Conquistar Emprego no Brasil do Século XXI*, do autor Thomas A. Case.

Orientações e treinamentos em geral são oferecidos pela Empresa Alfa no processo de alocação/recolocação, destacando-se:

- a) reuniões de dinâmica de grupo dirigidas por psicólogas, com objetivo de visualizar novas perspectivas de enfoque na conquista de uma alocação/recolocação satisfatória. O cliente participa de acordo com seu interesse;
- b) treinamento individual, com apoio de vídeo filmagem, em técnicas de entrevistas;
- c) treinamento de *Internet Marketing Eletrônico*: o uso da Internet no processo de alocação/recolocação;
- d) treinamento de como trabalhar as indicações – sua rede de contatos.

A cada etapa do processo, o profissional responde a um formulário de avaliação, quais sejam: Avaliação de Treinamento de Entrevistas; Avaliação de Treinamento de Internet; Avaliação do Seminário; Avaliação de Dinâmica de Grupo; e Avaliação Geral de Atendimento.

Quanto à assistência ao cliente, ela se dá durante todo o período do contrato, em que o consultor prestará assessoria individual ao profissional, com monitoramento dos recados e contatos com o mesmo (via telefone, *e-mail* ou reunião pessoal) referente às entrevistas e ofertas de emprego, dando-lhe a devida orientação para conseguir a nova oportunidade. Ressalta-se que o cliente tem o direito de marcar entrevistas com o seu consultor conforme lhe aprouver, aconselhamento no mínimo quinzenal.

Cabe destacar que o processo ainda poderá ser desenvolvido em total sigilo, garantido por carta de responsabilidade emitida pela empresa e seus consultores.

4.5 Gestão de Recursos Humanos

A gestão de RH da Empresa Alfa está integrada com o Sistema de Alinhamento de Competências e *Feedback* 360º. Esta metodologia de avaliação é um instrumento de gestão de pessoas que permite à empresa otimizar seus recursos, através da visão da rede de relacionamento dos seus colaboradores, bem como proporciona à empresa melhor adequação de seus investimentos no desenvolvimento de pessoas, tornando-a mais eficiente e competitiva frente ao mercado.

Esse modelo é uma ferramenta moderna de Recursos Humanos, fundamentada e estruturada nas competências essenciais e agrupadas nas dimensões: organizacional, funcional e individual, possibilitando desta maneira promover o alinhamento do modelo de atitudes e comportamentos das pessoas à estratégia da organização.

A *dimensão organizacional* é o conjunto de competências que criam impacto na orientação da organização, geram valor para o crescimento e desenvolvimento da competitividade e contribuem para os resultados econômicos e financeiros da empresa.

Quanto à *dimensão funcional*, é o conjunto de competências integradoras que formam modelos e estilos de gestão que sustentam a capacidade da empresa em atuar competitivamente em relação à concorrência, possibilitando à organização inovar, agir pró-ativamente e de maneira continuada.

A *dimensão individual* é o conjunto de competências derivadas da personalidade humana, que se expressam em atitudes, comportamentos e modelos mentais e contribuem de modo diferenciado para o sucesso empresarial e social.

Todo o processo é gerenciado pela Internet, o que possibilita agilidade e rapidez no retorno das avaliações aos seus colaboradores e à empresa. Além disso, é gerada uma análise dos resultados estatísticos da ferramenta e apresentado um plano de ação e desenvolvimento individual no qual a empresa poderá basear-se para definir e estruturar as estratégias de desenvolvimento de seus colaboradores.

Após esta exposição sobre a Empresa Alfa, apresentam-se no próximo capítulo a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo refere-se à apresentação dos dados coletados junto aos entrevistados e discussão de seus resultados em face do referencial teórico, considerando-se o objetivo da pesquisa.

5.1 A percepção da Diretora Executiva da Empresa Alfa

5.1.1 Caracterização da entrevistada

A Executiva da Empresa Alfa tem como principal ocupação a Consultoria em Recursos Humanos, com mais de 13 anos no cargo de Diretora Executiva.

Quanto à formação acadêmica, verificou-se que a entrevistada tem curso superior e ampla experiência gerencial, comercial e técnica, principalmente na área de Recursos Humanos. Essa experiência ficou patente na entrevista, pela sua percepção sobre as mudanças que estão ocorrendo no mercado de trabalho, que vêm produzindo novas atuações de executivos, dentro das novas exigências do *mundo* organizacional.

5.1.2 Transformações no processo de recrutamento e seleção

Os resultados referentes à Empresa Alfa como fornecedora de serviços na área de RH mostram que a empresa, no processo de recrutamento e seleção, utiliza ferramentas que permitem atender tanto a empresa quanto aos executivos.

Procurando compreender os aspectos referentes às mudanças no processo de recrutamento e seleção, percebeu-se uma linha diversificada na visão da entrevistada quanto às etapas desse processo, que compreendem: pré-seleção, banco de dados e tecnologia.

- 1) Fazemos primeiramente uma pré-seleção.
- 2) A empresa tem que contar com um banco de dados muito mais diversificado.
- 3) Por fim, utilizar tudo na área de tecnologia, para o processo de recrutamento ficar mais eficaz, ágil e veloz.

Enfatiza-se que a tecnologia *on-line* pode diminuir o custo e reduzir o tempo de contratação de um candidato durante o processo de recrutamento. Além disso, pode auxiliar empresas dos mais variados portes e setores no gerenciamento das etapas de um processo seletivo, via *Web*.

Verificou-se que a entrevistada tinha suficiente conhecimento e esclarecimento sobre o Recrutamento *On-line*, ou *E-Recruitment*, que é uma das facilidades que a Empresa Alfa oferece aos executivos e empresas-clientes em termos de otimização de trabalho:

Hoje, com a tecnologia, uma empresa já tem condições de, ao recrutar, encaminhar para o possível candidato um questionário, testes e questionários *on-line* para fazer a triagem.

Dentro do conjunto de acontecimentos apontados pela entrevistada, o processo de recrutamento baseado em competências foi considerado e discutido no decorrer da realização da entrevista. Observa-se, na coleta de dados, a necessidade de as empresas incorporarem a tecnologia para identificação das principais competências de um candidato.

No próprio recrutamento, a empresa utilizando tecnologia já consegue fazer um perfil das competências de um candidato. Assim, fazemos um processo de recrutamento baseado em competência. Isso eu acho que foi um *divisor de águas*.

É fundamental que se diga que, em se tratando de recrutamento baseado em competências, nota-se que a Empresa Alfa busca combinar as características do candidato com o seu perfil comportamental e técnico, imprescindíveis para a função à qual se candidata e para atender ao mercado de trabalho:

Hoje em dia, no processo de recrutamento, a pessoa precisa explorar muito mais o perfil de competência, ou seja, um lado mais comportamental.

Nota-se, nestes novos tempos, que o processo de recrutamento sofreu alterações pelas transformações tecnológicas e do mercado.

Foi pertinente observar, no decorrer da entrevista, como as competências de um executivo se inserem no processo de seleção. Percebeu-se que a experiência, pós-graduação e especialização, agregadas às competências, influenciam este processo:

No recrutamento e seleção, o que mudou foi a questão de fazer um levantamento de competências, porque em termos de currículo em cargos executivos, é muito comum a pessoa ter a experiência que você está buscando, já ter um nível de pós-graduação, uma especialização, coisas que não existiam há uns 10 anos.

[...] o diferencial não passa muito pela experiência, mas sim pela competência.

Outro ponto importante destacado no recrutamento e seleção diz respeito ao processo de avaliação focado em competências gerenciais e relacionamento interpessoal adquiridos por meio da experiência, na prática diária do trabalho, como também reforçam Fleury e Fleury (2002).

Na seleção é incluído também o processo de avaliação. Então, a avaliação neste ponto ficou muito mais focada na competência gerencial, nas atitudes, na forma que aquele profissional viveu aquela experiência, diferente da década de 1980 e 1990, em que era avaliada a competência técnica.

Por outro lado, também no processo de avaliação é importante explorar como esse profissional se relaciona, o relacionamento interno com a equipe, com os superiores e os funcionários.

Estes dados sugerem que as competências requeridas no processo de recrutamento e seleção envolvem uma tríade, formada por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), englobando não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (FLEURY; FLEURY, 2002).

Destaca-se, ainda, que a entrevistada atribui às competências o “saber-fazer”, que se refere às experiências ou vivências práticas singulares de um executivo, enfim, um conhecimento fundamentado na utilização de habilidades individuais na prática, como flexibilidade, autogerenciamento e disciplina.

[...] o executivo mais maduro é mais flexível. Então, eu diria que as atitudes de um executivo no que diz respeito a autogerenciamento, disciplina e foco na carreira são pontos fundamentais para quem avalia o processo de encaminhamento de um candidato; ele tem que ter uma maturidade maior.

Tais fatos coincidem com os pensamentos de Dutra (2002), o qual ressalta que um dos fatores fundamentais para o planejamento de carreira está na procura constante pelo desenvolvimento de novas competências, para assim o indivíduo buscar oportunidades de trabalho, tanto na própria empresa onde está colocado, como no mercado de trabalho.

Uma outra consideração feita foi sobre o mercado de trabalho alinhado com o objetivo e a missão da empresa para contratar um executivo. O mercado de trabalho é a origem dos candidatos para preenchimento de vagas oferecidas pela empresa, a qual representa um dos principais fatores externos para a dinâmica e eficiência de um processo de recrutamento e seleção.

Você tem que trabalhar com um pensamento alinhado com o objetivo e a missão da empresa, no sentido de saber realmente se aquele profissional que a empresa está contratando tem algo efetivamente para oferecer, principalmente no que diz respeito à perspectiva de carreira e velocidade com que a empresa toma decisões.

Toledo (1997) clarifica mais ainda esta análise quando afirma que o recrutamento e a seleção são atrelados ao mercado de trabalho e às necessidades individuais.

É importante que se diga que as mudanças no processo de recrutamento e seleção nos últimos anos estão sempre ocorrendo de forma constante. A Empresa Alfa dá importância aos modelos de competências, baseado nas dimensões: organizacional, funcional e individual.

Constatou-se, ainda, que a Empresa Alfa adota um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados para ocupar um cargo.

Os resultados coincidem também com o pensamento de Gil (2001), quando menciona que o recrutamento é um processo cujo intuito é atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização; o processo de seleção objetiva analisar características e habilidades de um candidato.

5.1.3 Estratégias para recrutar e selecionar profissionais

Geralmente, as empresas de Assessoria de Recursos Humanos utilizam estratégias diferenciadas para recrutar e selecionar profissionais. Ao analisar a entrevista, percebeu-se que as estratégias que influenciam esse processo estão associadas a atributos como tecnologia e base de dados *on-line*. Isto se comprova nos relatos de entrevista:

A partir de 96 e 97 a utilização da tecnologia. Em todo o processo de recrutamento a empresa tem utilizado principalmente a Internet. A Internet tem sido o canal forte para você recrutar e já pré-selecionar, com base em testes e em questionários; então, eu diria que a Internet tem sido um grande diferencial.

Você precisa ter uma base de dados (*on-line*) que seja rápida e que dê o maior volume de candidatos para a empresa entrevistar. Esta é a meta da empresa. Este é um diferencial: ser usuário da Internet, formar um banco de dados totalmente atualizado e pré-qualificado para dar esse tipo de agilidade.

Cabe ressaltar que a Empresa Alfa é uma das primeiras empresas a utilizar a Internet no processo de recrutamento e que tem esse grande diferencial. Ela vem, ao longo do tempo, registrado cada movimentação profissional daqueles que fazem parte de seu cadastro, o que agiliza o recrutamento por meio do banco de dados *on-line*.

Verifica-se, portanto, que o processo de recrutamento e seleção da força de trabalho ganhou nova importância estratégica na gestão das empresas de Assessoria de Recursos Humanos com o advento e evolução da tecnologia.

Quando aborda sobre estratégias, Drucker (1997) descreve que algumas delas devem ser adotadas de forma consistente e objetiva, elevando consideravelmente a qualidade de gerenciamento na empresa.

As estratégias de recrutamento e seleção da Empresa Alfa funcionam como uma importante ferramenta, especialmente na simplificação e maximização da triagem dos candidatos, acontecendo da seguinte forma:

Não limitar só ao banco de dados e aos currículos. Por exemplo: um candidato que trabalha na Empresa "X", como gerente comercial no setor de energia elétrica:

- 1) Pensar quais são as empresas neste segmento, quem são os gerentes comerciais que poderiam preencher o perfil.
- 2) Ligar e apresentar a proposta à empresa-cliente.
- 3) Ter acesso aos executivos que não necessariamente estão procurando ter uma oportunidade.

Para que as empresas possam enfrentar os desafios impostos, é necessário estabelecer estratégias inovadoras, claras e bem definidas e, ainda, maximizar os conhecimentos, habilidades e capacidades dos candidatos em prol dessas estratégias.

A combinação entre estratégias e perfil da empresa-cliente é fundamental no processo de recrutamento e seleção. O perfil da empresa-cliente, uma vez revisto e

adequado, deve estar, necessariamente, alinhado às suas necessidades e com o mercado de trabalho.

O diferencial da Empresa Alfa é a capacidade de ajudar a empresa-cliente a definir um perfil, uma vez que o executivo vem normalmente com o perfil *empacotado* [...]; com a experiência da empresa de desenvolver trabalhos dos mais diferentes possíveis, isso pode ser aprimorado. Para cada empresa, na definição do perfil são buscadas novas alternativas. Este tem sido um grande diferencial.

Fica evidente que, as estratégias alinhadas às necessidades da empresa-cliente e agregadas à diferenciação no atendimento, tecnologia e experiência dos consultores, também fazem a diferença no processo de recrutamento e seleção.

A Empresa Alfa busca sempre alternativas para o cliente, que vão atender possivelmente as suas necessidades.

A consultoria da empresa, neste caso, pode oferecer uma base tecnológica muito bem formatada, mas a formação e a experiência do consultor fazem também o diferencial neste processo.

A Empresa Alfa consegue vislumbrar com a empresa-cliente a adequação que ela precisa.

Cabe ressaltar que a Empresa Alfa conta com uma equipe de consultores de alto nível, composta de profissionais com formação superior e especializações complementares, qualificada para realizar processos de recrutamento e seleção e comprometida com a identificação dos melhores profissionais, atendendo ao perfil de aptidões, atributos e especificações definidos pela empresa-cliente.

Os resultados estão em sintonia com a afirmação de Terra (2000), que afirma que no novo ambiente de negócios, a gestão de força de trabalho impacta as estratégias da empresa.

5.1.4 Fatores que facilitam ou dificultam o processo de recrutamento e seleção

Os resultados mostraram que há preocupação da entrevistada com os aspectos que facilitam ou dificultam a articulação entre o processo de recrutamento e seleção e a necessidade daqueles envolvidos procurarem alternativas para a construção de um novo modelo de recrutamento e seleção, a partir de uma ação conjunta.

Nesse sentido, Dutra (2002) mostra a importância da identificação dos pontos fortes e pontos fracos para o desempenho das atividades profissionais.

Diversos aspectos facilitam as atividades de recrutamento e seleção, como conhecer o perfil da empresa-cliente. Isto se comprova no relato de entrevista:

Um deles eu já te disse: é a definição do perfil. O sucesso do recrutamento, da seleção e da contratação antecede a definição do perfil.

Conhecer o que é a empresa, em que momento ela está e o que ela tem a oferecer, para que a Empresa Alfa ajude, possa definir de uma maneira alinhada e real o perfil de competência e técnico para aquela empresa.

Evidenciou-se, no discurso da entrevistada, que as questões que facilitam as o processo de recrutamento e seleção são complementares, levando-se em consideração: ferramentas que filtram currículos, banco de dados estruturado, agilidade nos processos e disponibilidade do candidato.

[...] ferramentas que filtram currículos.

[...] um banco de dados em que é possível analisar, planejar, saber o que a empresa está querendo.

Fazer um processo rápido e dar resposta rápida.

Disponibilidade do candidato; ele está muito mais aberto para ouvir propostas.

Contudo, embora a entrevistada tenha na Empresa Alfa um banco de dados *on-line* personalizado e com todas as informações do executivo, há necessidade do mesmo conhecer as mudanças e tendências do mercado de trabalho e nele buscar um referencial para melhor se qualificar e capacitar ou até mesmo participar de um processo de recrutamento e seleção. Deve-se ressaltar que este resultado é compatível com a teoria de Hall (1996), o mito de Proteu e a gestão de carreira.

O executivo tem que estar permanentemente de *olho* no mercado. Então, mesmo se ele está muito bem na empresa, ele mantém o currículo no banco de dados só pra saber como ele está. Isso tem facilitado, porque é muito mais tranquilo para a gente quando você coloca um executivo que se dispõe a participar inclusive do processo.

Enfatiza-se também a importância da economia do Brasil nesse processo, que está mais dinâmica, com mais movimento, permitindo que os processos também fiquem mais ágeis.

Quando você tem uma economia saudável [...] é natural que se movimente muito mais; o movimento é muito maior; as pessoas conseguem ver e vivenciar.

No entanto, os fatores dificultadores ressaltados pela entrevistada foram mencionados levando-se em consideração questões que abordavam falta de informações da empresa-cliente, mudança estratégica, resistência da empresa-cliente, não conhecer o mundo virtual e excesso de currículos. Isto se comprova nos relatos de entrevista:

As empresas às vezes não reconhecem que um profissional de recrutamento tem que ter acesso às informações. Quando eu chego para um Diretor ou um Presidente e pergunto sobre características da empresa, método da empresa, qual é o motivo da vaga, qual é a meta da empresa, há barreiras. Isso dificulta porque é uma mudança estratégica [...].

Se a empresa-cliente não entender que o trabalho da Empresa Alfa é estratégico e que ele pode contribuir para um melhoramento estratégico, isso é um grande dificultador.

É a empresa-cliente ter certa resistência de entender que uma parte do processo pode ser feita à distância, *on-line*.

Nós vivemos em um mundo virtual e você tem que ser uma usuária da tecnologia, o que não exclui aquele processo presenciado.

Porque hoje, dependendo da vaga que você coloca no mercado, você recebe mil e tantos currículos e fica impossível escolher.

Verificou-se que a falta de uma estrutura de RH bem definida na empresa significa o não-investimento em capacitação do profissional de RH e isso vai se refletir em um dificultador no processo de recrutamento e seleção, como ilustra o relato de entrevista:

A área de recrutamento das empresas, de modo geral, ainda não investe tanto em profissionais qualificados [...]. O investimento no profissional de recrutamento e seleção gerencial não é ainda tão eficaz. Isso dificulta porque o profissional fica te dando pedidos: "Você quer um analista?" Então, ele não contribui com a empresa nem com o processo.

Pode-se dizer que o profissional de RH que atua na área de recrutamento e seleção passou a ter uma posição estratégica e de destaque dentro das empresas. Ele passou a participar e opinar ativamente sobre os negócios, ações, estratégias e investimentos das empresas, isso sem contar outros fatores importantes, como o desenvolvimento de novas competências, aumento da credibilidade, apoiador nos

processos de mudanças, possuir capacitação técnica e conhecimento que passaram a ter papel primordial para os gestores de RH.

Também foram levados em consideração como dificultador aspectos relacionados às mudanças no perfil do profissional de RH, uma vez que ele deve dispor de um conjunto de elementos a fim de tornar esse processo menos subjetivo e mais pragmático. O perfil sugerido pela entrevistada congrega diferentes características, como conhecer o mercado, qualificação profissional, estar bem informado e entender do segmento de atuação de determinada profissão.

Então, eu diria que o maior dificultador seria esse investimento em cima desse perfil, porque um profissional de recrutamento e seleção hoje tem que estar atualizado com os movimentos do mercado, no que diz respeito à economia, a questões sociais. Ele tem que entender o que o mercado oferece em termos de formação.

Um profissional de recrutamento e seleção pode nem sempre ser um profissional mais qualificado, ou seja, aquele que vai fazer.

Ele tem que ser uma pessoa que lê jornal diariamente.

Saber que o segmento daquela profissão tem um déficit de “X%” de profissionais na área técnica e mecânica.

As mudanças no perfil do profissional de RH foram muitas e ele deve saber como se adequar e atualizar frente a esse novo papel.

Para Bergamini (1980), o profissional de RH se constitui um importante elo entre as necessidades das pessoas e os objetivos almejados por uma empresa.

Segundo Ulrich (2001), este seria o momento dos profissionais de RH superarem alguns mitos que deturpam a visão das pessoas em relação à função de Recursos Humanos.

Aspectos relacionados ao perfil de diretores de empresas foram considerados também um dificultador. Para a entrevistada, o perfil de um Diretor alinhado com a área de recrutamento e seleção potencializa o seu comprometimento, explicitando qual é o seu papel nesse processo. O perfil elencado pela entrevistada envolve flexibilidade e mudança de comportamento, como mostra o relato de entrevista:

Em 86, para uma vaga de Diretor, quando você ia fazer uma seleção que incluía testes, ele ficava até ofendido. E hoje não. Hoje tem sido um processo bem mais amigável; eles foram se entregando muito mais ao processo e ouvindo as oportunidades.

Paradoxalmente, a oferta de emprego, de forma geral, também tem algum aspecto dificultador nesse processo, *despertando* o executivo para as mudanças no mercado de trabalho, como relata a entrevistada:

[...] em alguns setores, em alguns segmentos, quando a economia está mais favorável e há demandas diferenciadas, aqueles executivos daquele segmento ficam ainda *mais atento*.

Ressalta-se, porém, que esta disponibilidade se dá pelo fato do executivo *não estar mais preso*, porque ele sabe que pode se movimentar, por exemplo, de um segmento de mineração para um segmento de serviço. A partir destes dados, verifica-se que o mercado sinaliza que essa movimentação não é tão rara e restrita, ela é possível.

No Quadro 8 apresenta-se a síntese dos principais aspectos que facilitam ou dificultam a articulação do processo de recrutamento e seleção, conforme observado na pesquisa empírica.

FACILITADORES	DIFICULTADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o perfil da empresa-cliente. • Ferramentas que filtram currículos. • Banco de dados estruturado. • Agilidade nos processos de recrutamento e seleção. • Disponibilidade do candidato. • O candidato conhecer as mudanças e tendências do mercado de trabalho. • Economia do Brasil mais dinâmica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de informações da empresa-cliente. • Processo de mudança estratégica. • Resistência da empresa-cliente às mudanças. • O candidato não conhecer o <i>mundo</i> virtual. • Excesso de currículos no banco de dados. • Falta de uma estrutura de RH bem definida na empresa. • O não investimento em capacitação no profissional de RH. • Mudanças no perfil do profissional de RH. • Falta de flexibilidade dos Diretores de empresas. • Economia do Brasil: oferta de empregos e demandas diferenciadas.

Quadro 8 - Aspectos que facilitam ou dificultam o processo de recrutamento e seleção.
Fonte: Elaborado pela Pesquisadora (2008).

5.1.5 O processo de alocação/recolocação de executivos

Para compreender o processo de alocação e recolocação de executivos, foram definidos, pelo pesquisador deste trabalho, alguns conceitos essenciais às análises da entrevista.

Recolocação - é quando uma empresa contrata a assessoria de RH para encontrar uma vaga no mercado para funcionários que ela está dispensando.

Alocação - é denominada nesta pesquisa como sendo o trabalho que a assessoria de RH presta a um profissional que a contrata, podendo este estar empregado ou disponível, no sentido de encontrar uma posição de mercado para ele.

Alguns conceitos relacionados à alocação e recolocação de executivos foram considerados pela entrevistada, a fim de facilitar a compreensão desse processo. Esses conceitos, vivenciados na prática da entrevistada, permitiram melhor identificação de alocação e recolocação que, no momento atual, são comumente referidas pelo mercado como *outplacement e replacement*.

Alocação (*Outplacement*) - é quando o executivo, por exemplo, contrata uma empresa de assessoria como pessoa física e fala: *Eu estou procurando uma nova vaga como executivo*.

Recolocação (*Replacement*) - é quando a empresa fala: *Olha, eu vou demitir o executivo e vamos recolocá-lo no mercado*.

Foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções da entrevistada no que diz respeito às métricas, ferramentas ou indicadores que têm sido utilizados pela Empresa Alfa para mostrar eficiência e/ou eficácia na prestação de serviços de alocação/recolocação. Aspectos mais positivos da avaliação, segundo a entrevistada, dizem respeito à diminuição do tempo do processo, desempenho e entrevistas geradas.

Primeiro, a pessoa identifica que quando o profissional tem uma assessoria o tempo dele de busca por novas oportunidades é menor, obviamente, dependendo do caso, esse tempo pode durar três meses ou dois meses; isso é um indicador da eficiência de como um profissional está sendo assessorado.

Outro indicador de desempenho positivo é que o profissional gera mais entrevistas. Quanto maior o número de entrevistas geradas, maior a probabilidade de se recolocar. Gerar entrevista não é gerar qualquer entrevista. É ele buscar, se recolocar em um mesmo nível ou melhor.

Um outro indicador é que o profissional consegue perceber diminuição de tempo e tarefas no seu processo de recolocação.

É fundamental que se diga que esses indicadores, associados às atitudes, geram e fazem com que o executivo tome novas atitudes diante do processo de

alocação/recolocação, principalmente na definição do foco daquilo que ele está procurando.

Muitas vezes o profissional não consegue perceber e vislumbrar e a empresa com a sua experiência consegue definir um foco onde ele pode ser mais competitivo e negociar com o cliente, se ele vai ser realmente competitivo.

Eu diria que a economia de energia do profissional será proporcional ao direcionamento de perseguir o foco que ele está procurando. Eu acho que a empresa também tem que ter a maturidade de chegar para o cliente e falar: *Olha, o que você está procurando, você ainda não está preparado.*

Outro ponto importante ressaltado durante a entrevista é sobre os indicadores que dão à Empresa Alfa a confiança de que as pessoas reconhecem a importância da empresa no mercado. A entrevistada destacou como indicador mais significativo pesquisas realizadas pela própria empresa.

Eu tenho conhecimento de que empresas de recolocação ou profissionais autônomos utilizam a pesquisa da Empresa Alfa para repassar o que o profissional teria quando contrata o nosso serviço, porque foi a primeira empresa e todos têm acesso.

Eu tenho, por exemplo, colegas que são consultores autônomos de Belo Horizonte e outros estados que utilizam a pesquisa e o vídeo da Empresa Alfa. Eles entregam para o cliente de alocação/recolocação e pedem a ele para acessar o *site* da Alfa e pegar todas as dicas.

Quando a Empresa Alfa fez a pesquisa com várias empresas, ela percebeu que um indicador importante é o cliente também perceber que este é um diferencial.

A entrevistada identificou fundamentalmente como outro indicador tempo para identificar uma oportunidade, como mostra o relato de entrevista:

Quando o cliente vai buscar uma empresa de assessoria de RH, qualquer que seja, ele quer em menos tempo uma oportunidade igual ou melhor e para isso ele precisa gerar entrevistas que *extrapolem* as fronteiras dele, ou seja, a questão do relacionamento.

No decorrer da entrevista, constatou-se que a formação das redes aplicadas ao processo de alocação/recolocação permite expandir as informações na medida em que elas são socializadas. Isto se ilustra no relato de entrevista:

No mercado, querendo ou não, as pessoas têm que estar na rede, nesse mundo que não tem fronteiras, onde as informações são socializadas. As pessoas não têm mais a informação só para elas.

Pelo que se pôde observar, o processo de alocação/recolocação da Empresa Alfa está em uma base única, dando apoio e suporte aos executivos e às empresas-clientes, baseado em indicadores que asseguram a otimização do trabalho.

Na medida em que se teve uma visão direcionada das práticas utilizadas pela Empresa Alfa no mercado, ficou mais fácil identificar as variáveis que compõem a construção do processo de alocação/recolocação que estão em evidência e contribuem para um processo bem-sucedido.

A entrevistada indicou como modelo uma triagem de pesquisa adotada para o desenvolvimento de um projeto de alocação/recolocação. Foram indicados três passos:

Primeiramente, a empresa busca a informação no mercado: como o executivo foi contratado? Qual foi o meio que ele utilizou? Como foi o seu processo? O próprio mercado fornece e gera uma informação.

Isso me gera um banco de informações que a empresa vai poder trabalhar de maneira qualitativa.

Em seguida, a empresa mostra que "X%" de pessoas no nível daquele executivo conseguiram emprego porque responderam a um anúncio do jornal ou utilizaram a Internet; porque trabalharam com as indicações [...].

A Alfa então adota estratégias específicas e direcionadas no processo de alocação/recolocação [...]; *ela não faz nenhuma mágica.*

A partir de dados coletados para esta pesquisa e aqui analisados, percebeu-se que as práticas adotadas pela Empresa Alfa no processo de alocação/recolocação, além de ser um diferencial no mercado, influencia a quantidade de entrevistas geradas para o processo. Todavia, a entrevistada considerou que a resistência é um fator dificultador para se trabalhar com a prática.

Nós ainda temos uma *resistência* muito grande por parte de alguns executivos para trabalhar com a prática. Quando a empresa fala que, por exemplo, 30% dos executivos geraram entrevistas e foram contratados através deste método e que ele não pode deixar de fazer o mesmo, pois a sua chance pode estar exatamente ali, às vezes eles descartam assim mesmo este processo.

É importante dizer que um diferencial que a Empresa Alfa tem é a mala direta, que consiste no profissional se apresentar e se mostrar para quem quer ver. A partir da mala direta ele pode ter acesso ou criar a necessidade daquele segmento em conhecê-lo.

Hoje, a Alfa tem um banco de dados de empresas bastante satisfatório e de nomes de executivos que têm *o poder da contratação*. Só que a mala direta é mais eficiente para o mercado se bem elaborada [...].

Aspectos relacionados à mala direta geram o menor índice de esforço quando comparados com outros meios analisados. Segundo a entrevistada, esses aspectos são seletivos e a qualidade é ótima; e cita como exemplo:

[...] eu posso dar um contato a um executivo, de retorno da mala direta, e aquele ser o melhor contato de todos os outros. Isso é uma prática utilizada e tem uma outra que a empresa tem utilizado muito, que é o tratamento de indicações, para validar indicações e para saber como lidar com a Internet, porque não basta você ter um currículo na Internet se você não souber se comunicar na Internet.

Os resultados mostraram que a Empresa Alfa utiliza algumas práticas que todas as empresas de recolocação utilizam, mas *com um olhar diferente*, treinando e orientando os profissionais e, além de tudo, utilizando a mala direta e ferramentas da Internet, entre outras.

Foi constatado que a entrevistada conhece os cuidados que um executivo deve observar no processo de alocação/recolocação.

Entre os cuidados destacados foi mencionado o critério na seleção de uma Assessoria de Recursos Humanos, principalmente, a sua credibilidade e experiência.

O primeiro cuidado que o executivo deve ter é antes da contratação da empresa, porque o executivo, quando toma uma decisão de buscar uma assessoria, ou é porque ele está insatisfeito ou porque está desempregado ou porque ele cria uma expectativa altíssima.

Partimos do seguinte princípio: qualquer empresa de recolocação que garantir ou que disser que vai, com certeza absoluta, arrumar um emprego, o executivo tem que ficar com *o pé atrás*.

Outro cuidado importante é avaliar a experiência da empresa que se está contratando, o que a empresa está oferecendo, avaliar os critérios e as práticas que estão sendo utilizadas.

É importante também considerar que a partir do momento em que o executivo assina contrato com uma Assessoria de Recursos Humanos, ele deve levar em consideração os seguintes cuidados: ver se essa empresa tem um processo, se ela tem um produto, se ela tem canais de divulgação, se ela tem profissionais

experientes. Outros cuidados a serem observados pelo executivo, conforme relato de entrevista, se refere ao:

[...] profissional observar a tradição da empresa, a seriedade, suas referências, referências positivas e negativas.

Definir claramente o que a empresa faz e o que a empresa se propõe a fazer e qual é o meu dever nesse momento, nesse processo.

Ressalta-se, porém, que estes cuidados muitas vezes não são observados pelos executivos.

Outra consideração feita sobre os cuidados que um executivo deve observar no processo de alocação/recolocação foram as interferências da empresa de assessoria no processo.

A empresa de assessoria tem que ter *uma boa escuta, para fazer interferência.*

Um profissional, quando chega a buscar uma assessoria, é porque ele necessita de alguma coisa. Muitas vezes ele cria alguns mitos e algumas inverdades e o consultor diz: *Olha, amigo, não é bem assim.* A experiência da assessoria é também muito importante.

Evidencia-se que a participação do executivo no processo é, para a entrevistada, um fator facilitador para a sua inserção no mercado de trabalho.

O profissional tem que se entregar também ao processo, não acreditar que a empresa de assessoria vai fazer tudo; ele tem que se entregar mesmo ao processo.

No que diz respeito à importância do processo de alocação/recolocação, a entrevistada levou em consideração questões que abordavam os seguintes aspectos: qualificação profissional, envolvimento da área de RH e envolvimento de pessoa jurídica no processo.

Existe uma preocupação das empresas com o processo de recolocação, principalmente para os profissionais mais bem qualificados, os executivos, apesar deste percentual ainda ser muito baixo.

Existe hoje uma prática interna, que anos atrás não havia. O próprio RH assume o processo de recolocação daquele profissional. Mas isso não é uma prática usual, mas a pesquisa aponta que é uma prática que está aumentando.

Existe uma empresa que só faz processo de recolocação para pessoa jurídica e vive disso. Mas eu diria que é um processo ainda muito tímido.

Entre as questões apresentadas sobre o processo de alocação/recolocação, constatou-se que a entrevistada se preocupa, além dos aspectos técnicos pertinentes a este processo, com a ética, valores morais, confiança e o dinamismo das relações que envolvem o mesmo.

Pode-se afirmar que a conduta no processo está alicerçada também em um comportamento justo, honesto e correto, ou seja, ações e decisões moralmente corretas baseadas em princípios da análise ética, que reconhece e protege os direitos e interesses, não somente dos clientes da Empresa Alfa, mas daqueles envolvidos no processo de alocação/recolocação.

5.1.6 Orientações e encaminhamentos fornecidos pela empresa

A fim de identificar a compreensão que a entrevistada possuía sobre orientações e encaminhamentos, foi solicitado à mesma que opinasse sobre a aplicação na Empresa Alfa.

Esta aplicação, vivenciada na prática da entrevistada, permitiu identificar elementos que contribuem para uma Assessoria de Recursos Humanos deixar a posição de *apagadora de incêndio* para uma posição mais pró-ativa.

Uma empresa de Assessoria de Recursos Humanos, quando não é pró-ativa, não ajuda. Seus responsáveis têm que colocar para a empresa-cliente informações para que ela tenha um planejamento.

A Alfa, nesse sentido, todos os dias está trazendo alguma novidade, dos profissionais, dos Diretores, da empresa, preço, cursos, para que a empresa tenha gestão de RH e não uma *apagação de incêndio*.

Se você entrar no *site* da Alfa, você tem semanalmente artigos, comunicados de *cases*, práticas do que é importante. Todo dia, então, o meu cliente vai poder acessar essas informações.

É importante que se diga que, embora a Empresa Alfa tenha um preceito de assessoria, em determinados aspectos fica claro que ela realiza um trabalho comercial, como mostra o relato de entrevista:

É um trabalho comercial porque quando eu falo isso, quando eu coloco para a empresa e discuto práticas de gestão e na medida em que eu tenho

ferramentas que eu posso juntar, o que eu estou querendo com isso é gerar negócios.

Foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções da entrevistada no que diz respeito à gestão de pessoas tratada na Assessoria de Recursos Humanos. Aspectos mais negativos da avaliação, segundo a entrevistada, dizem respeito à *banalização da gestão*.

A palavra gestão ficou um pouco *banalizada*, tudo é gestão.

Eu acho que para qualquer executivo que tem como meta gerir pessoas, a premissa é ele entender o que ele está fazendo, ter maturidade tanto executiva como emocional para perceber o outro; e também o principal é administrar suas expectativas.

Eu não posso criar uma meta de atender às expectativas de todos quanto à gestão; é entender a diversidade, ter capacidade para entendê-la, ter muito claro o que é não, o que é sim. É você buscar um bom argumento - um argumento técnico bem elaborado é muito importante.

Uma das características evidenciadas pela entrevistada é que todos os profissionais do nível executivo têm que se preocupar em saber qual a diferença entre gestão de pessoas e capacidade de gerenciar, para poder com isso tomar as decisões que lhe cabem:

Eu diria que o executivo que tem isso muito claro, dentro da sua forma de gerenciar [...]; ele tem que ter *o seu olhar* para o processo e para as pessoas.

O que se espera de um gestor é a capacidade de decisão. Eu acho que em todo processo de negociação o que se espera de um gestor é que ele decida. O que diferencia é exatamente isso.

Nessas questões, observou-se que existem situações *distintas* no processo de gestão de pessoas, como: demanda, sistema *on-line*, orientação, carreira, barreiras nas entrevistas, práticas de gerenciamento e preparação

Se o profissional chega aqui na recolocação com uma demanda: *eu quero me colocar em tal emprego*, eu tenho que me esforçar para atender.

Hoje a Alfa tem, inclusive, um sistema *on-line* que faz uma análise de perfil, até para sinalizar para ele o estilo de gestão, se o perfil dele está um pouco distante daquilo que o mercado está buscando.

A Alfa tem um serviço de orientação de carreira e dentro desse esforço nós propomos, então, um orientador; dependendo do diagnóstico é algo que a gente faz.

A empresa tem clientes que a contrataram para fazer orientação na sua carreira. Então, nesse tipo de serviço, *eu sou mais cuidadosa*, ele vai me permitindo, porque não é simplesmente você chegar e *mexer* na carreira da pessoa.

Eu já tive clientes que eu percebi que estavam tendo uma dificuldade de recolocação e nessa disputa eu via que eles *já eram barrados na entrevista*. Então, percebeu-se que eles precisavam desenvolver práticas de gerenciamento das quais eles estavam um pouco distantes.

Eu tenho que mostrar para ele que ele precisa se preparar, que existem algumas coisas que não fazem parte do seu perfil; então, vamos buscar outras alternativas.

Aqui cabe analisar o pensamento de Davel e Vergara (2001), os quais ressaltam que o objetivo da ARH é buscar técnicas e ferramentas que se adequam à situação vivida, associando as propostas das diferentes perspectivas organizacionais para os processos de gestão de pessoas.

A entrevistada indicou a preparação do currículo, alguns treinamentos e técnicas específicas como instrumentos que a Empresa Alfa utiliza para orientar e encaminhar um profissional para o mercado de trabalho.

No caso, a gente pede uma carta, que é o *résumé* daquele profissional, e o currículo.

O que eu encaminho, normalmente, quando eu apresento um profissional à empresa é um currículo ou uma carta com a sua experiência.

[...] o treinamento de entrevista que antecede o processo é para saber se ele condiz com aquilo que foi colocado, se ele consegue com muita segurança relatar aqueles fatos; para ver se existe um alinhamento.

Orientá-lo com técnicas de negociação, orientá-lo a utilizar e responder uma demanda que vem pela Internet, orientá-lo sobre como ele conversa à distância, orientá-lo sobre como ele atende ao telefone.

Aspectos relacionados à entrevista e testes para orientar e encaminhar também foram indicados pela entrevistada.

Na recolocação, minha meta é gerar entrevistas; eu quero que a empresa conheça o executivo. Então, ela vai conhecer pela experiência dele se a responsabilidade está com ele.

Esses profissionais são treinados em técnicas de entrevista para verificar se estão preparados para responder aquilo que o mercado provavelmente vai perguntar.

Hoje a empresa trabalha com testes *on-line* que ajudam nas técnicas de entrevista, na constatação de dificuldades, no planejamento, para identificar pontos fortes e fracos [...].

Em relação às etapas para construção de um projeto profissional por parte de um executivo que recebe orientação da Empresa Alfa, a entrevistada mencionou o planejamento profissional, que é um serviço que a empresa presta desvinculado do processo de alocação/recolocação; é algo que é contratual. Esse planejamento compreende as seguintes etapas:

- 1) No primeiro momento fazer um levantamento de informações.
- 2) Saber qual é a expectativa do cliente.
- 3) Montar um currículo e um material de divulgação direcionado para a expectativa.
- 4) Participar de todos os treinamentos.
- 5) Dar um direcionamento diferente para a carreira do executivo.

Enfatiza-se também a importância da identificação dos pontos fortes e fracos do executivo para se posicionar no mercado, envolvendo planejamento, técnicas de melhoria, investimentos e apoio de profissional especializado em terapia.

A empresa planeja e trabalha exatamente no acompanhamento quando faz a técnica de entrevista.

Também orientamos que para atingir a meta que a pessoa está querendo ela não está sendo competitiva. Então, valeria a pena a pessoa fazer alguns investimentos, seja em curso de inglês, seja no curso de pós-graduação, alguma coisa dentro desta linha.

[...] quando é percebido que há algo estrutural de personalidade, pede-se para ele procurar uma terapia. Talvez essa pessoa precise de um apoio que não é a minha proposta de trabalho.

Sobre os instrumentos disponíveis em termos de tecnologia *on-line* e que os executivos que contratam a Empresa Alfa podem adotar no processo de alocação/recolocação, foram indicadas tecnologias que envolvem: banco de dados, *mailing*, cadastro, testes e acompanhamento *on-line*.

Todas as informações estão disponíveis a respeito de tudo aquilo que ele faz *off-line*; ele tem acesso *on-line*.

Ele tem um banco de dados, um *mailing*, um cadastro para que ele possa fazer mala direta.

Cadastro *on-line* do currículo do cliente nas empresas.

Fazer testes *on-line*.

Na página da *Web*, ele tem acompanhamento, recados, as etapas que ele fez, o que falta fazer, quantas vezes ele acessou, quantas vezes seu currículo foi enviado para as empresas.

[...] cursos com apostila *on-line*;

Há também as vagas que ele pode buscar, recebe um *e-mail* com as vagas, ele pode também buscar as vagas dentro do *site* para ele poder responder. Então, é um processo muito dinâmico.

É fundamental registrar também alguns cursos, entre os cerca de 48 disponíveis de forma *on-line* e que o executivo pode fazer, como Gestão de Projeto, Administração de Pessoas, Técnicas de Venda, Técnicas de Negociação, conforme ressaltou a entrevistada:

Um programa disponibilizado para o executivo pela empresa que se chama Programa de Educação Corporativa (PEC) - a empresa compra este pacote para disponibilizar alguns treinamentos.

A partir desses relatos, pode-se inferir que a Empresa Alfa adota tecnologias *on-line* que permitem ao executivo acessar informações atualizadas sobre o seu processo de alocação/recolocação, por meio da Internet.

Enfatiza-se a importância do tema tecnologia em que os efeitos se intensificaram e as pessoas e empresas estão sendo afetadas por ela (DAVEL; VERGARA, 2001).

Foi pertinente também observar o compromisso da Empresa Alfa em relação ao serviço de encaminhamento de executivo ao mercado. Aspectos mais positivos da avaliação dizem respeito ao papel da empresa junto ao cliente.

É fundamental registrar que a Empresa Alfa se preocupa em atender às expectativas do cliente, principalmente por meio da alocação/recolocação, não obstante o aspecto comercial da assessoria de RH.

Quando ele adquire um serviço de alocação/recolocação, o objetivo da empresa passa a ser o dele.

O papel da empresa é divulgar esse profissional ao máximo, gerar entrevistas para que atinja a proposta, que é a alocação/recolocação, porém dentro dos níveis de expectativa que ele quer, dentro dos objetivos - não é apenas a alocação/recolocação em si.

A expectativa maior da empresa é que este profissional seja um elemento que lá na frente vai me contratar e vai me indicar para sua empresa. E que em determinado nível ele vai me contratar para fazer um *upgrade* na sua carreira.

No decorrer do discurso da entrevistada, identificou-se que o serviço pós-venda utilizado pela Empresa Alfa, além de ser um diferencial, é uma ferramenta que

gera oportunidades de fidelização de cliente e até mesmo conquista de novos clientes. Isto se comprova nos relatos da entrevistada:

O melhor é quando um cliente volta a comprar os seus serviços.

A Alfa tem uma carteira de clientes que não-foram recolocados e nos contratam novamente, porque entenderam o processo, entenderam que este processo de alguma maneira ajudou a repensar a sua carreira: *sem firulas e sem modéstia, eu quero é recolocar porque eu tenho que recolocar.*

Pode-se dizer que, nesse processo, compromisso, para a Empresa Alfa, é: uma questão de ter valores elevados e levados a sério, uma atitude estratégica e um compromisso da empresa de fazer acontecer. É também uma questão de possuir profissionais competentes, motivados e atenciosos; produtos e serviços que cumpram o que prometem; excelência no atendimento e na gestão de pessoas; conhecer o mercado de trabalho, entre outros.

5.2 A percepção dos funcionários da Empresa Alfa

5.2.1 Caracterização dos entrevistados

A distribuição por cargo identificou que os entrevistados ocupam as seguintes funções: três no Recrutamento e Seleção e três como Consultores. É importante destacar que três entrevistados têm tempo na função entre um e quatro anos e, a seguir, um entre cinco e oito anos e um acima de nove anos.

Quanto à formação acadêmica, existe uma predominância na amostra de curso superior e, por sua vez, três entrevistados têm especialização.

No tocante à ocupação profissional, verificou-se que os entrevistados têm como principal ocupação a atuação em Recursos Humanos, destacando-se Recrutamento e Seleção, com três entrevistados. É importante ressaltar que uma entrevistada atua como Gestora de Contas e Operacional e outra na Consultoria de RH e uma terceira na Transição de Carreira na alocação/recolocação.

Na Tabela 1 está demonstrada a caracterização dos entrevistados da pesquisa empírica realizada com os funcionários da Empresa Alfa.

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados da Empresa Alfa

DISCRIMINAÇÃO	TEMPO NO CARGO	OCUPAÇÃO NA EMPRESA	TEMPO DE EMPRESA	FORMAÇÃO ACADÊMICA	ÁREA DE ATUAÇÃO
De 1 a 4 anos	3				
De 5 a 8 anos	1				
Acima de 9 anos	2				
Recrutamento e Seleção		3			
Consultor		3			
De 1 a 5 anos			5		
Acima de 20 anos			1		
Superior				3	
Especialização				3	
Recrutamento e Seleção					3
Gestora de Contas e Operacional					1
Consultoria de RH					1
Transição de Carreira					1

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.2.2 Processos de recrutamento/seleção de executivos no mercado de trabalho

A avaliação dos fatores relativos aos processos de recrutamento/seleção de executivos no mercado de trabalho foi composta levando em consideração questões que abordavam os seguintes aspectos: automatização, otimização, tecnologia, parceria e planejamento.

Os dados obtidos na Tabela 2 permitem verificar que o processo de recrutamento e seleção para executivo das empresas envolve, além de enfrentar novos desafios impostos pelo mercado de trabalho, a utilização de tecnologias. Três entrevistados reconhecem que esses instrumentos influenciam a automatização e a otimização do tempo dos profissionais, implicando a agilização e efetivação do processo.

Um entrevistado discordou e dois permaneceram neutros no quesito; a automatização das empresas está compatível com os novos desafios do mercado de trabalho. Verificou-se que há necessidade de as empresas intensificarem a automatização, uma vez que ela facilita o trabalho e estende a capacidade e produtividade das empresas. São dados importantes, mostrando que os entrevistados consideram que esse quesito pode influenciar a busca de competitividade das empresas no mercado.

Tabela 2 - Processo de recrutamento e seleção

DISCRIMINAÇÃO	DT	D	NDNC	C	CT	TOTAL
Considero que o processo de recrutamento e seleção para executivo das empresas está devidamente automatizado para enfrentar os novos desafios impostos pelo mercado de trabalho.	0	1	2	2	1	6
A utilização da tecnologia no recrutamento e seleção veio a permitir melhor otimização do tempo dos profissionais da área, agilizar o processo e torná-lo mais eficaz.	0	0	0	4	2	6

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A Tabela 3 mostra que a totalidade dos entrevistados concorda totalmente ou concorda que na parceria com a empresa-cliente a Empresa Alfa é fundamental e leva em consideração o planejamento. Estes dados enfatizam que a parceria passou a ter papel central e estratégico para a empresa, representando uma alternativa transacional que une empresa-cliente por um período, podendo ser permanente ou não, para obtenção de melhores recursos organizacionais, de tecnologia, de produção, de distribuição, acordos de comercialização e de serviços.

Entretanto, a construção dessas parcerias lida com aspectos muito peculiares de cada empresa-cliente, sua missão, sua definição de valores, sua intencionalidade ética e seu objetivo no processo de recolocação, o que influencia no planejamento e execução do processo pela Empresa Alfa.

Tabela 3 – Parceria com a empresa-cliente

DISCRIMINAÇÃO	DT	D	NDNC	C	CT	TOTAL
A empresa pauta-se pela parceria com a empresa-cliente na sua participação desde o planejamento até a execução do processo de recolocação, fazendo com que as expectativas venham a ser atendidas.	0	0	0	3	3	6

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Os dados coletados e analisados permitem dizer que nos processos de recrutamento e seleção o trabalho da Empresa Alfa é importante e auxilia os executivos a enfrentarem os desafios do mercado de trabalho ao utilizarem cada vez mais e melhor a experiência da empresa em Assessoria de Recursos Humanos.

5.2.3 A Empresa Alfa como suporte na alocação/recolocação de executivos

Observa-se, na Tabela 4, que a Empresa Alfa utiliza como estratégia ferramentas que auxiliam o processo de alocação e recolocação de executivos. Disponibiliza informações eletrônicas para clientes (pessoa física) com a finalidade de fornecer-lhes informações de que eventualmente precisem.

Pôde ser percebido que o planejamento real e bem-sucedido do processo de alocação e recolocação fornece direção mais clara para os executivos na medida em que os ajuda na reavaliação e reconfiguração de sua carreira, na estruturação e acompanhamento de seu projeto profissional. Isto gera ações para dar-lhes suporte na realização de seu objetivo. Para a empresa-cliente, oferece também assessoria direta, elaborando estratégias e viabilizando o melhor programa de trabalho.

Cabe ressaltar que um dos entrevistados permaneceu neutro de que o planejamento da Empresa Alfa é importante para o processo de alocação/recolocação. Não que ele desconsidere a importância do planejamento; notou-se certa dificuldade em se posicionar diante da questão.

Tabela 4 – Planejamento de alocação/recolocação de executivos

DISCRIMINAÇÃO	DT	D	NDNC	C	CT	TOTAL
A empresa disponibiliza ferramentas pelo sistema para os clientes (pessoa física) administrarem eletronicamente informações sobre o seu processo de recolocação.	0	0	0	4	2	6
Considero que a empresa tem uma visão integrada para fazer um planejamento real e bem sucedido do processo de recolocação de executivos no mercado de trabalho e empresas clientes.	0	0	1	4	1	6

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Pelos resultados apresentados na Tabela 5, percebe-se que cinco dos entrevistados reconhecem a importância da assessoria da Empresa Alfa na alocação e recolocação. A empresa conduz projetos de busca em diferentes segmentos da economia e em diversas áreas funcionais que atendam aos seus clientes. Constatou-se que a empresa dá suporte e apoio constante aos clientes e empresas parceiras.

Ressalta-se, entretanto, que um entrevistado nem discorda nem concorda quanto à satisfação do executivo em relação ao apoio da empresa no processo de

alocação e recolocação, significando claramente que a Empresa Alfa aplica, em alguns casos, parcialmente, esse suporte e apoio.

Tabela 5 – Satisfação com o apoio de recolocação da empresa

DISCRIMINAÇÃO	DT	D	NDNC	C	CT	TOTAL
Já observei algum descontentamento por parte de algum executivo oriundo da base de apoio de recolocação da empresa.	0	0	1	5	0	6
Nota: (DT) Discordo Totalmente; (D) Discordo; (NDNC) Nem discordo e Nem Concordo; (C) Concordo; (CT) Concordo Totalmente.						

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A análise dos dados permitiu verificar que a Empresa Alfa oferece suporte e apoio àqueles executivos que estejam em processo de transição de carreira, buscando uma nova alternativa de atuação no mercado de trabalho, bem como oferece projetos específicos para cada empresa-cliente.

5.2.4 A orientação e encaminhamento dos executivos

A Tabela 6 mostra que cinco funcionários entrevistados consideram importante o compartilhamento das responsabilidades com e entre clientes e empresa-cliente. Pode-se observar, também, que há transferência de atribuições, em que os executivos assumem a trajetória de suas carreiras, de modo que adquirem mais liberdade de ação para tomar suas próprias decisões, conforme resposta dos seis entrevistados.

Tabela 6 – Compartilhamento de responsabilidades

DISCRIMINAÇÃO	DT	D	NDNC	C	CT	TOTAL
A própria dinâmica do mercado fez com que a empresa passasse a compartilhar com os executivos a responsabilidade pelos resultados totais e para a articulação da função da empresa cliente.	0	0	1	4	1	6
Os testes psicológicos, treinamentos e dinâmicas aplicados pela empresa são úteis para orientar um executivo a tomar decisões sobre sua carreira.	0	0	0	2	4	6
Nota: (DT) Discordo Totalmente; (D) Discordo; (NDNC) Nem discordo e Nem Concordo; (C) Concordo; (CT) Concordo Totalmente.						

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções dos entrevistados no que diz respeito à orientação e encaminhamento de um executivo para o mercado de trabalho (TABELA 7).

De um lado, quatro entrevistados mostraram que os instrumentos utilizados para a orientação e encaminhamento do executivo no mercado de trabalho da Empresa Alfa estão compatíveis com outras empresas do mesmo setor. Eles reconhecem que esse serviço é uma nova alternativa para que esses executivos possam atuar com mais flexibilidade e segurança no mercado de trabalho.

Por outro lado, existe um forte traço que identifica que os instrumentos utilizados pela empresa na orientação e encaminhamento do executivo no mercado de trabalho não fornecem o apoio necessário para que eles possam competir com outros profissionais no mesmo setor, segundo dois entrevistados. Eles reconhecem a existência de alguma deficiência nos instrumentos utilizados pela empresa, sendo necessário adequá-los à realidade do mercado de trabalho para que a empresa possa se tornar mais competitiva.

Tabela 7 – Orientação e encaminhamento de executivo para o mercado de trabalho

DISCRIMINAÇÃO	DT	D	NDNC	C	CT	TOTAL
Os instrumentos utilizados pela empresa para orientar e encaminhar um executivo para o mercado de trabalho está compatível com aqueles utilizados por outras empresas do mesmo setor.	0	1	1	3	1	6
Nota: (DT)Discordo Totalmente; (D)Discordo; (NDNC)Nem discordo e Nem Concordo; (C)Concordo; (CT)Concordo Totalmente.						

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Com base nos dados da pesquisa, pode-se afirmar que a assessoria de orientação e encaminhamento de recolocação profissional da Empresa Alfa busca equacionar as necessidades do mercado de trabalho às expectativas dos clientes e empresas-clientes. Um aspecto que surpreende é que alguns entrevistados não percebem esse serviço como alinhado às necessidades do mercado de trabalho, o que pode dificultar a atuação da empresa com e entre outras empresas do mesmo setor. Isto caracteriza que há uma fragilidade no processo de recolocação profissional da empresa no que se refere à prospecção de recolocação compatível com os objetivos do executivo.

5.2.5 A carreira do executivo

A correlação entre administração de carreira e ambiente profissional (tendências do mercado de trabalho, novas tecnologias, novas oportunidades de atuação, entre outras) foi avaliada positivamente pela totalidade de entrevistados. É freqüente a interação entre executivos e Empresa Alfa com a finalidade de tirar dúvidas sobre a administração de carreira, favorecendo a preparação do executivo para sua alocação no mercado.

Pôde ser observado na Tabela 8 que a administração de carreira é alcançada a partir da conectividade entre o executivo e a Empresa Alfa. Houve equilíbrio nas respostas dos entrevistados, podendo-se afirmar que a maioria dos entrevistados discorda ou discorda totalmente sobre a compatibilização das suas responsabilidades com as responsabilidades do executivo.

Tabela 8 – Responsabilidades na administração da carreira de um executivo

DISCRIMINAÇÃO	DT	D	NDNC	C	CT	TOTAL
Acho que a administração da carreira de um executivo (direcionamento, planejamento, desenvolvimento e avaliação) é de responsabilidade da empresa a partir do momento em que ele faz sua contratação.	2	2	1	1	0	6

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Os dados coletados permitiram verificar que a Empresa Alfa oferece recursos para o desenvolvimento de carreira do executivo: cursos, treinamentos, participação em *workshops*, tarefas especiais, congressos, dinâmica de grupo, entre outros, ou seja, ela centra-se no conjunto de atividades que favorecem o desenvolvimento da carreira do executivo. Dados importantes foram coletados mostrando que o executivo, após passar pela assessoria da empresa, não encontra dificuldades de adaptação na empresa na qual foi recolocado.

No entanto, foi declarada por dois entrevistados a existência de eventuais dificuldades de adaptação do executivo na administração de sua carreira, no momento em que é contratado pela empresa-cliente, necessitando de mais orientação durante o processo de recolocação por parte da Empresa Alfa (TABELA 9).

Tabela 9 – Orientação para administrar carreira

DISCRIMINAÇÃO	DT	D	NDNC	C	CT	TOTAL
Observo que o executivo após optar pela assessoria da empresa para orientá-lo sobre sua carreira encontra dificuldades de adaptação.	1	1	2	2	0	6
Nota: (DT) Discordo Totalmente; (D) Discordo; (NDNC) Nem discordo e Nem Concordo; (C) Concordo; (CT) Concordo Totalmente.						

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

É nítida a importância de o executivo subsidiar suas ações para administrar o desenvolvimento de sua carreira, uma vez que esta será exercida em empresas, por meio de empresas ou para empresas.

Para efetivar um plano de carreira, é preciso tomar como ponto de partida a auto-avaliação e o autoconhecimento, para, a partir daí, desenvolver os objetivos de carreira e efetuar o plano de ação para a consecução desses objetivos (MARTINS, 2001).

5.2.6 Sobre a gestão de pessoas

A Tabela 10 mostra que não houve uniformidade nas respostas dos entrevistados. A partir dos dados coletados, verificou-se que há a preocupação dos entrevistados com o processo de gestão da empresa e sua efetividade.

Os dados obtidos permitem verificar que o processo de desenvolvimento profissional de executivos da Empresa Alfa envolve parcialmente práticas inovadoras de gestão de pessoas. Três entrevistados reconhecem que nem sempre a gestão de pessoas recebe a atenção merecida da empresa, o que dificulta a sua efetividade.

Tabela 10 - Processos de gestão de pessoas e sua efetividade

DISCRIMINAÇÃO	DT	D	NDNC	C	CT	TOTAL
Existe uma relação bem definida entre processos de gestão e de apoio da empresa e o processo de desenvolvimento profissional de executivos.	0	1	3	2	0	6
A efetividade da gestão de pessoas da empresa está relacionada ao que os clientes esperam dela.	0	2	1	2	1	6
Nota: (DT) Discordo Totalmente; (D) Discordo; (NDNC) Nem discordo e Nem Concordo; (C) Concordo; (CT) Concordo Totalmente.						

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Quanto ao modelo de gestão da empresa alinhado com o mercado estar desarticulado em relação às expectativas e necessidades dos clientes, percebeu-se equilíbrio na resposta dos entrevistados (TABELA 11). Constatou-se que quatro

respondentes consideram que o modelo está alinhado com o mercado e as expectativas dos clientes, buscando soluções adequadas para a sua recolocação e criando valor para a gestão da empresa. Porém, dois permaneceram neutros, revelando que há certa desarticulação entre mercado, expectativas e necessidades dos clientes, referindo claramente que o modelo da empresa necessita de modernas ferramentas para alinhar as estratégias de gestão de pessoas aos desafios organizacionais que o executivo vai enfrentar no mercado de trabalho.

Tabela 11 – Modelo de gestão da Empresa Alfa

DISCRIMINAÇÃO	DT	D	NDNC	C	CT	TOTAL
Considero que o modelo de gestão da empresa, embora alinhado com o mercado, está desarticulado em relação às expectativas e necessidades dos clientes.	2	2	2	0	0	6
Nota: (DT) Discordo Totalmente; (D) Discordo; (NDNC) Nem discordo e Nem Concordo; (C) Concordo; (CT) Concordo Totalmente.						

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Os dados coletados permitem inferir que há tendências observáveis da Empresa Alfa repensar e renovar o seu modelo de gestão de pessoas, integrado com o Sistema de Alinhamento de Competências e *Feedback* 360°, criando mecanismos de articulação para a efetiva geração de valor neste setor. O objetivo primordial seria o alinhamento dos diversos subsistemas e processos da Assessoria de Recursos Humanos com as expectativas e necessidades dos clientes e empresas-clientes.

Os resultados estão em sintonia com as afirmações de Aquino (1999) e Dutra (2002), quando asseveram que a gestão de pessoas é uma das áreas que mais têm passado por mudanças e transformações nestes últimos anos.

5.3 A percepção das empresas-clientes

A entrevista foi utilizada buscando-se obter dados com certo nível de profundidade, mais facilmente e de modo mais rápido, permitindo às entrevistadas flexibilidade e abertura ao exporem suas opiniões sobre Assessoria de Recursos Humanos na alocação de executivos, além de representar os diferentes e muitas vezes contraditórios pontos de vista sobre o tema.

É importante destacar que, embora todas as entrevistadas estivessem centradas no tema comum, cada entrevista focalizou uma perspectiva acerca da temática, buscando com isso o enriquecimento do estudo. Para tanto, foram utilizadas técnicas apropriadas em cada encontro e questões norteadoras para os debates, que fizeram parte da pesquisa.

As entrevistadas foram nomeadas com siglas: RIZBAN, REJEDU e MONLAT, evitando-se, assim, o rompimento do sigilo assegurado, como detalhado no capítulo 3, seção 3.5, deste estudo.

5.3.1 Caracterização dos entrevistados

A totalidade das entrevistadas trabalha na área de Recursos Humanos, com tempo de atuação na empresa entre um e cinco anos (RIZBAN e REJEDU) e entre 16 e 20 anos (MONLAT).

Os dados provenientes das entrevistas possibilitaram identificar que uma entrevistada tem ocupação profissional como Analista Sênior de RH (MONLAT), seguida de uma Gerente de Captação de Pessoas e Seleção (REJEDU) e, por último, de uma Gerente de RH (RIZBAN).

A maioria das entrevistadas está na função entre cinco e oito anos, registrando-se tal situação em duas delas (RIZBAN e REJEDU). É importante destacar que uma entrevistada atua na função há mais de 13 anos (MONLAT). Estes dados mostram que elas atuam como Gestoras de Recursos Humanos há algum tempo, desempenhando as suas funções ao longo das transformações ocorridas no mercado.

Quanto à formação acadêmica, existe predominância de curso superior e, por sua vez, todas as entrevistadas têm especialização e/ou MBA, sendo Especialização em Gestão de RH (RIZBAN e MONLAT) e Administração de RH (MONLAT e REJEDU) e MBA: Gestão Empresarial (MONLAT e REJEDU). Isto mostra que todas as entrevistadas que compõem a pesquisa possuem formação acadêmica nos parâmetros do mercado.

5.3.2 Identificando o processo de recrutamento e seleção da Empresa Alfa

Verificou-se que os procedimentos e práticas utilizados pela Empresa Alfa para fornecer serviços na área de RH vêm acompanhando as mudanças de mercado, estando tais mudanças, na Empresa Alfa, mais voltadas para captação e atendimento *on-line*. Constataram-se formas diferentes, entre as entrevistadas, para expor suas idéias e opiniões.

As mudanças estão também vinculadas à demanda de mercado que está mais aquecida e exige mais. [...]; então, muitas das vezes o Banco opta por escolher outra empresa menor para que nos dê uma assessoria, desta forma, temos uma atenção maior (RIZBAN).

Eu conheço a Empresa Alfa há quase 20 anos; então, eu sou capaz de dizer realmente que mudou. Até a captação mudou. Como a Alfa é uma empresa grande, conhecida nacionalmente, no *site* ela deixa as pessoas se inscreverem gratuitamente por um período, para qualquer vaga (REJEDU).

O mercado mudou muito no quesito recrutamento e seleção, o que está possibilitando maior autonomia para buscar o profissional, até mesmo de forma *on-line*, que é o forte da Empresa Alfa (MONLAT).

Procurando compreender os aspectos referentes às mudanças quanto ao recrutamento e seleção, encontrou-se uma linha diversificada de visão da entrevistada RIZBAN em relação às demais. A respondente descreve que o processo não tem muito que mudar, uma vez que o mercado – oferta e demanda – e a necessidade de qualificação específica é que influenciam a forma de se recrutar e selecionar profissionais.

E aí eu acredito que o processo de recrutamento e seleção não tem muito que mudar.

O que move ou não a mudança no recrutamento e seleção é o mercado: oferta e demanda e a necessidade da empresa-cliente ter profissionais bons ou não do mercado.

Não estamos tendo profissionais qualificados, ou seja, existe a oferta, as empresas demandam muito e está difícil achar o profissional no mercado.

A Alfa tem um banco de dados e de currículos que dão mais possibilidade de busca, mas isso não interfere muito quando você está precisando do profissional especializado.

O relato transcrito de RIZBAN permite evidenciar que a Empresa Alfa passou pelo crescimento de clientes, mas que as mudanças podem ser utilizadas como experiência e trabalhadas na forma de crescimento contínuo. Sendo assim, há

necessidade de melhorias, destacando-se: contato, acompanhamento e monitoramento. Segundo a entrevistada:

Eu acredito que vem sim, mas eu acho que tem que melhorar. A Empresa Alfa teve um crescimento muito grande e, nesse sentido, um número maior de clientes para atender o que influenciou e deixou a desejar no acompanhamento mais próximo do cliente. No atendimento, ficou a desejar: faltou mais contato; o acompanhamento e o monitoramento do processo ficaram mais fracos [...].

Aspectos relativos ao *networking*, banco de dados, currículos, *site* e tecnologia são ferramentas que fazem parte dos serviços fornecidos pela Empresa Alfa. As entrevistadas descrevem sua utilização desta maneira:

O que influencia é ter um bom *networking*, o acompanhamento do processo [...] (RIZBAN).

A Alfa tem um banco de dados e de currículos que dão maior possibilidade de busca (RIZBAN).

O *site*: quando você tem um espaço em que você pode dar um número de informações significativas sobre a pessoa que você está recrutando, é capaz de sentir como é aquela pessoa só por aquelas informações (REJEDU).

A Alfa tem tecnologia e tem os recursos profissionais para estar atuando na busca e na captura de profissionais com mais rapidez. A própria abrangência da empresa, tanto no virtual ou no direto, é diferencial (MONLAT).

Apreendeu-se, também, a preocupação da entrevistada RIZBAN com as ferramentas, estruturação e atendimento da Empresa Alfa para fornecer serviços. Durante o discurso, foi explicitada que a empresa não difere muito na utilização dessas ferramentas em comparação a uma empresa de pequeno porte.

Em comparação com uma empresa pequena, a Empresa Alfa, em termos de ferramenta, estruturação e atendimento, não muda muito. As ferramentas para recrutar e selecionar são as mesmas.

Sendo assim, pode-se concluir que a Empresa Alfa vem acompanhando as mudanças de mercado, mas precisa se alinhar mais no que diz respeito a atendimento e satisfação de clientes - contato, acompanhamento e monitoramento – tornando-se mais preparada para fornecer serviços e enfrentar os desafios atuais e futuros.

Não obstante a tecnologia, a proximidade e atenção ao cliente ainda contam muito nesta área.

5.3.2.1 Estratégias adotadas para selecionar executivos

A avaliação dos fatores relativos a estratégias adotadas pela Empresa Alfa para selecionar o executivo foi diversificada levando em consideração questões que abordavam os seguintes aspectos: processo de *hunting*, mapeamento, estrutura, troca, parceria, pagamento, refinamento e resultados esperados.

O processo de *hunting*, neste estudo, é definido como a prestação de serviços (recrutamento e seleção) destinados a: identificação, atração e avaliação de executivos para postos estratégicos, independentemente de sua área de atuação.

Verificou-se que a empresa-cliente somente aciona o processo de *hunting* quando 90% das estratégias utilizadas para encontrar um profissional no mercado já foram adotadas e não se obtiveram resultados satisfatórios. A entrevistada RIZBAN descreve este processo da seguinte maneira:

Eu aciono muito a Alfa em casos de *hunting*, porque quando o Banco não consegue encontrar o profissional no mercado, sabemos que esse profissional já está alocado; normalmente, em 90%, quase 100%, das vezes. Quando a gente pede a Alfa para fazer um trabalho para nós, é um processo de *hunting*. Um exemplo: quando eu falo de *hunting*, é específico de mercado, eu estou buscando efetivamente os talentos que estão no mercado, mas esse processo também é uma captação.

O processo de recrutamento e seleção é formado por mapeamento, perfil e captação, que contribuem para o alinhamento das estratégias da Empresa Alfa para selecionar e encaminhar executivos à empresa-cliente. As entrevistadas foram bastante enfáticas no posicionamento sobre a questão da participação neste processo.

A empresa-cliente desenha um processo de como deseja que seja conduzido o recrutamento. Em seguida, a Empresa Alfa faz todo o mapeamento; ela vai buscar nas empresas aquilo que consideramos importante no perfil do profissional que estamos buscando. Depois, ela faz um mapeamento daquela empresa ou daquelas empresas especificamente onde ela detectou aquele tipo de profissional. Então é um processo muito mais focado, muito mais completo do que somente uma parte de captação, sendo necessária uma participação bastante efetiva (RIZBAN).

Eu sempre participo das estratégias, porque na minha avaliação uma boa seleção é metade das possibilidades de sucesso. A minha participação é a seguinte: primeiro é ouvir, é conhecer de que característica nós estamos falando; segundo, ouvir mais de uma pessoa para falar sobre o que se espera daquele profissional, que tipo de característica, porque eu acho importante isso, mas não necessariamente você é o *donos da vaga* (REJEDU).

O processo de recrutamento e seleção desenvolvido pela Empresa Alfa conta também com a participação da empresa-cliente no desenho da sua estrutura, como ilustram os relatos de entrevistas:

A gente vai combinando. Sempre tem uma troca e a gente vai conversando e estruturando (RIZBAN).

Participo efetivamente da montagem e estruturação do processo. [...]; do levantamento das características específicas, o que você precisa medir e entrevistar (REJEDU).

A idéia de parceria passou a ter papel central e estratégico para um número cada vez mais alto de empresas. A análise dos dados da pesquisa indica haver a compreensão de que a troca entre Empresa Alfa e empresa-cliente é uma estratégia que possibilita tirar e solucionar todas as dúvidas sobre o processo.

É importante saber onde vamos anunciar, se vamos anunciar, se vamos buscar só anúncios espontâneos, se vamos buscar nas escolas, porque às vezes há dúvida: Onde buscar? O que acontece é mais uma troca. Uma troca tem muita sugestão de lá e de cá também; eu acho que é uma troca (REJEDU).

Também foram levados em consideração aspectos relacionados ao refinamento que a empresa necessita dar ao perfil para escolher um candidato, como ilustra a entrevistada REJEDU:

No processo de selecionar é importante criar situações, pôr situações para a pessoa e ela ter que falar, se posicionar. A partir daí já tem um refinamento do que você pode esperar do candidato. *Você já tem um cheiro do que pode esperar dele*. Participo da definição do perfil, na indicação em qual lugar eu entendo que essa pessoa possa se encaixar.

Este resultado coincide com o pensamento de Fleury e Fleury (2002), as quais afirmam que a área de recrutamento e seleção tem procurado nos candidatos novos perfis de competência, enfatizando o potencial de crescimento e a

flexibilidade, sendo um dos fundamentos o atendimento ao solicitante (DUTRA, 2004).

No processo de seleção de executivos verificou-se que os resultados esperados normalmente são alcançados levando em consideração, além dos testes, aspectos específicos como maturidade e conhecimento de outra língua, como relatado por REJEDU:

Agora, por exemplo, vai ter um processo de *trainee*. Está num momento bom para Belo Horizonte e São Paulo. E *trainee* aqui já entra ganhando R\$6.000,00, porque é um *trainee* mais velho. Um projeto não pode ter um *nó*, então tudo isso é considerado.

Eu quero que seja apresentado um executivo com inglês em profundidade, porque aquela posição exige fluência; não é só teste que é importante. Pode até fazer o teste, mas é fundamental fazer uma entrevista em profundidade, uma vez que essa pessoa terá que negociar em inglês que pode ter várias dimensões.

Constatou-se, porém, que RIZBAN tem preocupação com o custo dos serviços, uma vez que o processo de *hunting* é muito caro. Entretanto, é um processo que tem um foco específico e dá melhor resultado, como ilustra o relato de entrevista:

Se a empresa-cliente desejar pagar por mês à Alfa, ela tem condição de entrar no *site*, buscar os currículos que quiser e não acionar esse processo de *hunting*. É um processo mais caro, mas eu acho que é o que tem melhor resultado. Você vai com um foco muito específico de conseguir aquele profissional.

Às vezes, porém, a empresa de Assessoria de Recursos Humanos solicita dos profissionais que buscam uma vaga um pagamento no valor do primeiro salário ou percentagem para participar do processo. Constatou-se que os serviços prestados pela Empresa Alfa para selecionar executivos visa a assegurar à empresa-cliente um processo de reposição isento de honorários para o profissional escolhido.

E acontece que muitas das empresas que te convidam para um processo de *hunting* te cobram o valor do seu primeiro salário ou uma porcentagem do salário. E isso é muito comum. Mas na Alfa isso não acontece (RIZBAN).

Pode-se dizer que a empresa-cliente é assistida pela Empresa Alfa na análise detalhada do processo de seleção de um executivo, sempre que necessário.

Percebeu-se, também, a preocupação das entrevistadas em estabelecer estratégias bem definidas durante o processo de selecionar um executivo, visando a resultados satisfatórios para a empresa-cliente. As estratégias desenvolvidas durante esse processo são para absorver e obedecer aos padrões e determinações do mercado e da própria empresa-cliente.

Os resultados se mostram coincidentes com o pensamento de Drucker (1997), o qual ressalta que o mercado de trabalho necessita da formação de executivos com padrão de excelência profissional, isto é, pessoas com visão e preparo para administrar negócios, com sucesso.

5.3.2.2 Requisitos necessários para ocupar o cargo

Buscando identificar a compreensão que as entrevistadas possuem sobre os requisitos necessários para ocupar o cargo, foi-lhes solicitado que opinassem sobre aqueles que consideram mais significativos. Elas identificaram fundamentalmente Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), que é reforçado pela teoria de competências, descrita por autores como Fleury e Fleury (2002), Dutra (2004), Bittercourt e Barbosa (2004).

Os requisitos básicos e que qualquer executivo ou profissional que venha a trabalhar hoje no Banco deve ter são: um bom nível de coordenação e um bom nível gerencial. Ele tem que conhecer e ter capacidade de liderança (RIZBAN).

Tem que ter atitude, foco e objetividade, que são alguns de nossos princípios (RIZBAN).

Especificamente para os executivos no aspecto de liderança, é fundamental a questão da empatia, da elegância no trato com as pessoas e tecnicamente, lógico, a *expertise* técnica (RIZBAN).

O diferencial é ter a capacidade de *ler* (entender) a organização (REJEDU).

[...] a capacidade de negociar, pois somos vendedores de idéias e de projetos (REJEDU).

A articulação internacional em qualquer nível, porque vai desde falar *Good Morning* (Bom Dia) na recepção, até pesquisar com pessoas no exterior (REJEDU).

Experiência na área de atendimento, numa área de gerência, mais especificamente na área comercial (MONLAT).

A questão de escolaridade, formação e conhecer bem o ramo alimentício, na área de vendas (MONLAT).

Enfatiza-se também a importância de ter habilidade (DUTRA, 2002) de interface com outras pessoas, como descrito por REJEDU e RIZBAN:

Precisamos de pessoas que têm interface com as outras, porque formamos uma comunidade onde as pessoas trabalham juntas. Ninguém sozinho é capaz de entregar uma solução educacional que uma empresa complexa como a nossa faz (REJEDU).

As habilidades necessárias são: saber se inserir tanto no ambiente quanto no relacionamento com pessoas (RIZBAN).

Em relação ao CHA, a entrevistada REJEDU apresentou as seguintes avaliações:

[...] a escuta ativa, capacidade de ouvir diariamente, dependendo do nível a questão da articulação internacional.

Domínio de língua, o vínculo com outras instituições.

Por trabalhar muito com pesquisa, saber formar uma rede.

[...] competência relacional, inter e intrapessoal, a pessoa tem que estar *resolvida* com ela mesma.

Alinhamento com os valores da cultura da instituição [...].

Ressalta-se, ainda, a importância que RIZBAN dá ao conhecimento de outra língua para falar com o investidor, sendo este requisito uma condição *sine qua non* no processo de abertura de capital do Banco:

O Banco está passando por um processo de abertura de capital e daqui para frente o executivo vai ter que ter inglês fluente. Este será um requisito que futuramente vai ser uma condição *sine qua non* para que os profissionais a serem contratados tenham condições de estar falando com o próprio investidor, o europeu.

No decorrer das entrevistas, constatou-se que a importância dada ao CHA aumenta e/ou diminui de acordo com o cargo a ser ocupado (FLEURY; FLEURY, 2002).

A avaliação sobre os requisitos necessários para ocupar o cargo na empresa-cliente pode ser considerada positiva e importante, uma vez que as entrevistadas se preocupam com o desenvolvimento das mesmas.

5.3.3 O processo de alocação/recolocação no mercado

5.3.3.1 Executivos que estão saindo da empresa

No momento atual, algumas empresas se preocupam com o processo de alocação/recolocação dos executivos que estão saindo da organização. Ao se discutir na entrevista esse processo, as entrevistadas RIZBAN e MONLAT foram unânimes ao indicar que é um processo que não é adotado na empresa. Pôde ser constatado que elas julgam importante adotar alocação/recolocação dos executivos de alguma forma, mas que os profissionais não devem esperar este tipo benefício/assessoria da empresa.

Eu ainda não vivenciei esta situação no Banco. Não quero dizer que com isso as empresas não possam e não devam dar essa assessoria, mas eu acredito que os profissionais não podem esperar que a empresa seja a gestora desse processo, antes, depois ou durante o período em que você esteja lá (RIZBAN).

Eu não acredito que o profissional tem que esperar isso da empresa, como um benefício. Eu nunca vi, em nenhuma empresa por onde eu passei. Eu nunca conversei com alguém que estivesse iniciando o processo de seleção no qual fosse oferecido um processo de recolocação como benefício (RIZBAN).

A Empresa não fez nenhum processo de recolocação ainda, porque não teve nenhuma demissão em massa e nenhuma saída sem estratégia (MONLAT).

Os dados provenientes da pesquisa demonstram que há equilíbrio entre as entrevistadas RIZBAN e MONLAT quanto à questão da produtividade, ao longo da atuação do profissional na empresa, para ser beneficiado com um processo de recolocação, como ilustram os relatos:

Eu acho que a recolocação pode ajudar efetivamente os profissionais que estão subaproveitados no cargo. Vou dar um exemplo: eu trabalhei em uma empresa e tinha uma pessoa que nós chegamos à conclusão que estava sendo subaproveitada na área em que ela estava. Conversamos com ele e falamos: nós não estamos vendo possibilidades de um bom aproveitamento para você no Banco, talvez você possa *ser mais feliz* em alguma outra empresa. Nós propusemos a saída dela, propusemos um contrato com a Alfa para recolocá-lo. Foi um processo extremamente profissional e maduro; não foi nada de paternalismo, não foi nada conservador, foi só uma atitude madura [...] (RIZBAN).

Eu sou a favor, nos casos em que o profissional obteve boa produtividade ou em que o profissional tenha de alguma forma dado retorno. A empresa

não vai fazer recolocação com uma pessoa que não deu retorno [...] (MONLAT).

Porém, o profissional cuidar da sua própria recolocação no mercado emerge como uma necessidade profissional, elaborada com o objetivo de melhorar a possibilidade de ingresso no mercado sem depender da empresa em que está atuando.

Neste processo eu acredito que a pessoa deve ser o *ator* da sua própria vida profissional. Você é que tem que conduzir a sua vida, seja ela de qual forma for. Se for o segurança, que você seja o melhor segurança dentro da organização; que o profissional seja o melhor naquilo que faz. Ele deve dar o resultado seja aqui, seja em qualquer outro lugar, não ficar tão dependente da empresa para um processo de recolocação (RIZBAN).

Apesar de nós sabermos que a maioria das vagas *está nas mãos* da Assessoria, eu acho que, na verdade, com o tempo, o esforço fica sendo individual na recolocação (REJEDU).

Este resultado coincide também com o pensamento de Hall (1996), o qual assevera que um profissional empregável deve tomar para si a responsabilidade pela sua própria carreira, visualizando o mercado de trabalho.

Para os profissionais que buscam a alocação/recolocação profissional, os serviços de uma Assessoria de Recursos Humanos são importantes para orientá-los e assessorá-los em seu processo de tomada de decisão para alinhamento e/ou redirecionamento de suas carreiras, visando ao autoconhecimento e desenvolvimento de aspectos relevantes demandados pelo mercado.

5.3.3.2 O início das atividades na empresa na visão das executivas

Foram mencionadas situações diferenciadas sobre a preparação prévia do executivo para iniciar suas atividades na empresa. Enfatiza-se que a empresa em que RIZBAN atua como Gerente de RH não possui esta preparação.

Pôde-se perceber que a preparação para o profissional iniciar suas atividades é reconhecida como importante por MONLAT. A empresa reforça essa preparação por meio da comunicação e também da adaptação e integração do profissional na própria empresa. Estes resultados podem ser observados nos relatos de entrevistas:

Não, nós não preparamos o executivo durante este processo. Não existe isso no Banco; pelo menos eu desconheço [...] (RIZBAN).

A empresa tem um canal bom em relação a isso. Nesse processo eu tenho participação; comunico-me com o profissional que está entrando na empresa. Eu tento fazer isso mesmo. É um objetivo meu fazer isso, porque tanto é importante você saber mais do profissional, quanto quem está do outro lado receber informações com transparência. Eu tenho que falar tudo que é válido sobre a empresa (MONLAT).

A empresa faz um trabalho de adaptação e integração dos profissionais na própria estrutura da empresa (MONLAT).

A entrevistada REJEDU comentou que, embora a empresa não prepare o executivo para iniciar suas atividades, ela adota outras ferramentas para inseri-lo no contexto organizacional, como, por exemplo, a carta de convivência que é entregue ao novo funcionário e na qual estão delineados os parâmetros de cultura organizacional, principais direitos e deveres dos funcionários dentro da organização, organograma das áreas, visão/missão/valores da empresa, etc. Esta ferramenta possibilita minimizar perdas, reduzir custos e reforçar a imagem da empresa. Isto pode ser constatado nos relatos da entrevistada, a qual relatou:

Eu não faço nenhum acompanhamento pós-contratação

Quando ele chega, ele assina uma carta de convivência. Aliás, no processo seletivo eu já entrego a carta, uma carta com nossas principais características, para ver se ele se sente confortável em relação a elas. Então, a empresa faz, e muito, para que não haja uma queda no meio do caminho. Porque são importantes, em primeiro o custo e em segundo a imagem da empresa.

Quando você contrata um profissional, você contrata e paga caro por ele. Se não der certo, a empresa também sai perdendo; então, a empresa tem todo o interesse de procurar o *casamento perfeito*.

Também foi lembrado o treinamento para o profissional que busca recolocação no mercado e não tem qualquer relacionamento, não tem uma rede ou ficou muito tempo fora do mercado. Os dados obtidos permitem verificar que a recolocação envolve investir em treinamento, cursos fora da empresa, seminários, simpósios, entre outros. A entrevistada REJEDU reconhece que estes fatores influenciam a recolocação no mercado, implicando a melhoria da qualificação do profissional.

[...] são pessoas que precisam ser *empacotadas* de novo, elas *precisam ser arrumadas* para irem para o mercado, elas têm que ter um treinamento; precisam saber como se comportar em uma entrevista, porque elas ficaram tanto tempo fora disso que elas não sabem nem como se comportar. É muito mais pelo treinamento.

É importante ressaltar que a preparação do profissional para iniciar suas atividades não isenta as empresas da responsabilidade de investir no desenvolvimento e treinamento dos mesmos, mas aumenta principalmente a sua responsabilidade pelo gerenciamento do conhecimento do novo profissional que está ingressando na empresa.

5.3.3.3 Fatores que facilitam ou dificultam a alocação de um executivo

Os resultados revelaram a preocupação de todas as entrevistadas com os aspectos que facilitam ou dificultam a alocação de um executivo e a necessidade de esses profissionais procurarem alternativas para melhor atuarem no novo cargo, a partir de uma ação conjunta, que servirá também como premissa para as empresas.

Os fatores dificultadores apontados pelas entrevistadas foram compostos levando-se em consideração questões que abordavam o crescimento desordenado da Empresa Alfa, a falta de monitoramento e acompanhamento nos processos, pressão, salário, localização da vaga e do profissional em estados diferentes e *site* confuso.

Contudo, RIZBAN incorporou as idéias estabelecidas, transferindo para o Banco a responsabilidade da falta de monitoramento e acompanhamento do profissional. Isto pode ser identificado nos relatos das entrevistadas:

O crescimento que a Alfa teve, a falta de monitoramento, a falta de acompanhamento, principalmente depois que esse profissional chega e entra aqui (RIZBAN).

Eu acredito que o que pode dificultar é a pressão; a pressão de indicar três nomes pode dificultar um processo bem-sucedido. Você *abre mão* de coisas relevantes. Você sabe que são relevantes e mesmo assim *abre mão*. Isso que pode dificultar o *verdadeiro* conhecimento de quem são aquelas pessoas (REJEDU).

A questão salarial e a própria localização da vaga de um profissional (*site* confuso), pois os profissionais não eram daquela vaga. Esse início é muito complicado; as pessoas criam expectativas muito grandes de que vão mudar questões sociais e pessoais (MONLAT).

Os relatos de entrevistas de RIZBAN e MONLAT sobre a alocação de executivos indicaram a necessidade desses profissionais de terem acompanhamento pós-contratação pela Empresa Alfa. Constatou-se que este

acompanhamento é feito somente em processos nos níveis de Diretoria e Gerência pela Executiva principal da Empresa Alfa. Os demais processos são acompanhados por consultores, influenciando na qualidade de atendimento da empresa. Nesta direção, as respondentes afirmam que dar continuidade representa mais proximidade da Empresa Alfa em relação ao profissional e à empresa-cliente. Neste sentido, descrevem:

A Alfa seleciona e nunca mais o Banco tem um acompanhamento; acho que é um dificultador inclusive para a própria Alfa dar continuidade ao trabalho. É a falta desse dia-a-dia conosco, de estar aqui mais próximo da empresa-cliente (RIZBAN).

Há 15 anos, a executiva da Alfa acompanhava bem de perto o processo e hoje ela tem as consultoras. Talvez as consultoras não tenham a maturidade necessária como ela tem para tocar alguns processos. Os processos de nível de diretoria e gerência ela acompanha, mas os outros cargos não, ela delega para as consultoras e aí tem-se perdido na qualidade desse atendimento (RIZBAN).

A Alfa não participa desse processo de forma nenhuma após a admissão: passou da admissão já não tem mais (MONLAT).

Constataram-se percepções bastante semelhantes sobre os fatores que dificultam a alocação de um executivo em uma empresa. O comportamento da Empresa Alfa diante destes fatores pode ser aprimorado.

Nos fatores que facilitam a alocação de um executivo, conforme relatos de entrevistas, foram considerados os seguintes itens: base de apoio, rede, banco de dados, iniciativa, mercado e interlocução.

É ter sempre um escritório ou uma base de apoio em várias localidades diferentes. Isso facilita muito, porque nós, que temos escritórios regionais em outros lugares do país, precisamos do suporte da Alfa em *outras pontas*. Atualmente, a empresa está com duas vagas para *Gerente Corporate* em Curitiba e eles têm lá em Curitiba a oportunidade de ter toda uma estrutura. Acho que isso é um grande facilitador (RIZBAN).

Um facilitador seria o fato de a Alfa ter uma rede e um banco de dados grandes demais, o que possibilita estar mapeando no Brasil inteiro (RIZBAN).

O conhecimento é um facilitador, o conhecimento da empresa-cliente, o conhecimento das pessoas na nossa organização e do jeito de operar, o conhecimento do mercado em que a gente está e das características do mercado de um modo geral (REJEDU).

Tem que ter também iniciativa, um diferencial, alguém que tenha interlocução em nível alto por causa do posicionamento da empresa (REJEDU).

Aspectos relativos à Empresa Alfa conhecer a empresa-cliente é um item que é reforçado no processo de alocação de um executivo. Isto se comprava nos relatos:

A Alfa tem conhecimento da empresa-cliente; de estar mais próximo do profissional, principalmente de RH, que é o elo entre a organização e a Alfa. Isso permite conhecer da organização, da cultura e do jeito de ser (RIZBAN).

O conhecimento da empresa-cliente como um todo, dos nossos valores, o que acreditamos e o que gostamos. O conhecimento do que é o trabalho que a pessoa vai fazer aqui (REJEDU).

No Quadro 9 apresenta-se a síntese dos principais aspectos que facilitam ou dificultam a alocação de um executivo, conforme observado na pesquisa empírica.

FACILITADORES	DIFICULTADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Base de apoio. • Rede. • Banco de dados. • Iniciativa. • Mercado. • Interlocução. • Cultura. • Valores. • Conhecer a empresa-cliente. • Proximidade do profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da Empresa Alfa. • Falta de monitoramento. • Falta de acompanhamento. • Pressão. • Nível salarial e localidade quando o profissional é de outro estado. • <i>Site</i> confuso. • Qualidade no atendimento. • Acompanhamento feito por consultores menos experientes.

Quadro 9 - Aspectos que facilitam ou dificultam a alocação de um executivo
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.3.3.4 Estratégias de integração entre o executivo e a empresa-cliente

Foi pertinente também analisar que estratégias a Empresa Alfa adota para fazer a captação e, posteriormente, a integração entre o executivo selecionado e a empresa-cliente. Neste item, foi delineada a percepção de RIZBAN, uma vez que a entrevistada descreveu-as metodologicamente numa lógica que conduziu aos objetivos formulados.

Quando vai recrutar ou selecionar alguém, nós sugerimos que a Empresa Alfa:

- 1) Busque, seja no processo de seleção ou no *hunting*, determinadas empresas que sejam importantes para fazer parte do processo.
- 2) Faça um mapeamento das empresas por meio de um formulário.
- 3) Junto com o formulário seja delineado o perfil do candidato.
- 4) Após definição do perfil faça uma pontuação para cada uma das habilidades ou competências necessárias para que se tenha o *retrato* exato do perfil daquele profissional.
- 5) Verifique qual é o *peso* que tem essas competência e habilidades.

- 6) Agende uma reunião com a Alfa para acordamos e aprovamos aquele perfil.
- 7) Por fim, a Alfa vai até o mercado buscar esse profissional [...].

Durante o fechamento do acordo:

- 1) Fazemos o acompanhamento.
- 2) A Alfa traz informações e discutimos regularmente.
- 3) Há muita conversa nesse período.
- 4) Depois o processo dá continuidade na própria Alfa: eles vão para lá e fazem o trabalho de recrutar e selecionar, mapeiam qual que é a estrutura, qual que é o nível de reporte que aquele profissional tem dentro daquela organização específica.

Após a captação:

- 1) A Empresa Alfa prepara o candidato para ser encaminhado para a empresa-cliente, dando a ele uma visão do perfil da vaga, da cultura da empresa, etc.

Deve-se ressaltar, entretanto, que a análise de resultados não está focada somente nos relatos de entrevista de RIZBAN, uma vez que as outras entrevistadas mostraram conhecer bastante as estratégias utilizadas pela Empresa Alfa neste processo.

Verificou-se, nas respostas, que as estratégias que a Empresa Alfa adota para fazer a integração entre o executivo selecionado e a empresa-cliente estão focadas também em prazos, troca, diálogo, conhecimento e integração.

E eles têm um prazo para nos entregar os profissionais. São 20 dias úteis. Sempre tem uma troca, uma dúvida e aí a gente vai conversando (RIZBAN).

[...] o conhecimento da instituição é o mais importante (REJEDU).

Antigamente se trabalhava com os aspectos técnicos; queria-se um profissional basicamente técnico. Hoje em dia percebeu-se que se perdem muitas pessoas por causa disso; então, é importante você ter uma integração: *gente que se integre com a sua gente que já está aí* (MONLAT).

É importante destacar que a estratégia é o ponto de partida para traçar o caminho para os objetivos estabelecidos entre o profissional e a empresa-cliente. A análise dos dados permitiu verificar que a participação do profissional na elaboração destas estratégias se faz necessária na medida em que contribui para sua recolocação no mercado. Isto se comprova nos seguintes relatos de entrevistas:

Por mais que a assessoria ou consultoria conheça da organização para a qual ela está buscando um profissional, o candidato, se está sendo contratado, eu acho que faz parte ele, como profissional, buscar informações, porque ele está se recolocando (RIZBAN).

O profissional como candidato precisa também querer ser co-participativo nessa escolha. O que fazemos é disponibilizar uma oportunidade para a pessoa se realizar profissionalmente (RIZBAN).

Eu acho que até buscar informações da empresa, da gerência, saber mais da vaga, isso é um diferencial do profissional, ele saber por quem está sendo recrutado; a chance de ter um resultado positivo é maior (MONLAT).

O cruzamento dos relatos das entrevistas possibilita dizer que a Empresa Alfa integra estratégias entre executivo e empresa-cliente frente ao mercado. As estratégias estão relacionadas à habilidade de utilizar adequadamente os recursos físicos, tecnológicos e humanos, tendo em vista a maximização das oportunidades.

É importante que se diga que as estratégias no contexto da Empresa Alfa dependem da determinação do ambiente ou situação e da visualização de caminhos alternativos a serem percorridos para que os objetivos do candidato e da empresa-cliente possam ser alcançados.

5.3.4 Sobre as orientações e encaminhamentos

5.3.4.1 Contratação de uma Assessoria de Recursos Humanos por profissionais

Evidenciou-se que o interesse de um executivo em contratar uma Assessoria de Recursos Humanos é fundamental na medida em que uma assessoria gera oportunidades e cria novos relacionamentos, como ilustram as declarações de entrevistas de RIZBAN e MONLAT.

A empresa de consultoria abre oportunidades. Ela consegue dar ao profissional um *leque* maior de possibilidades, porque eles estão em contato direto com as empresas (RIZBAN).

Para um executivo, hoje, essa ferramenta de estar no mercado é muito melhor do que ficar *batendo de porta em porta*. É muito melhor ter uma assessoria pra fazer esse trabalho de relacionamento; é bem menos desgastante. Isso é uma coisa que vem acompanhando a evolução do tempo, mercado e processos (MONLAT).

Os indicadores que sinalizam a importância de criar esta rede de relacionamentos, na percepção das entrevistadas RIZBAN e REJEDU, são: *networking* e interação entre as partes envolvidas.

E acho que é importante contratar uma assessoria para ajudar a encontrar uma posição, principalmente se você ficou muito tempo na empresa, apesar de ter tido sucesso, se você não tem um *networking* fora daquela organização [...](RIZBAN).

[...] alguns não conseguem se imaginar sem essa assessoria; se sentem fragilizados diante do mercado; não têm relacionamento. Os executivos, muitos deles, têm que ter sim uma assessoria. Para isso tem que haver o interesse; se não tiver interesse das duas partes (assessoria/cliente), não tem jeito (REJEDU).

Ao se discutir na entrevista sobre Assessoria de Recursos Humanos, RIZBAN mostrou posição distinta ao afirmar que uma assessoria somente deve ser contratada quando realmente houver necessidade e que esteja centrada no conjunto de estratégias, como *networking*, indicações, seminários, entre outros, a ser oferecido ao executivo que está sendo encaminhamento ao mercado.

Acredito que seja importante e fundamental a busca de uma assessoria somente após terem sido *esgotadas* todas as outras fontes como *networking*, indicações, convites para participar de processos seletivos, etc.

O executivo necessita primeiramente verificar quais são as suas principais habilidades, competências e limitações e, em seguida, vislumbrar possíveis fontes de encontrar oportunidades de trabalho. Só vejo uma real importância e necessidade da escolha de uma consultoria quando *esgotadas* as ações do próprio executivo.

É importante destacar que uma Assessoria de Recursos Humanos tem como objetivo atender a demanda de um executivo, estruturar cada processo seletivo de acordo com a necessidade, urgência e perfil da posição a ser trabalhada, tornando-se, assim, flexível na condução dos trabalhos. Deve-se ressaltar, entretanto, que ao iniciar um processo seletivo, as etapas de divulgação e captação de um executivo são realizadas de forma cautelosa, criteriosa e de participação mútua.

5.3.4.2 Capacitação e qualificação profissional

As entrevistadas foram unânimes ao mencionarem que a orientação e encaminhamento da Empresa Alfa para alocação de um executivo não objetiva melhor capacitar o profissional, mas qualificá-lo.

Capacitar não sei, mas pode ajudar o profissional a se qualificar um pouco mais. Ajudar na identificação do que ele tem a oferecer (RIZBAN).

Como tem a abordagem, o treinamento de entrevista, de postura, uma abordagem mais comportamental e algumas indicações como leia isto, faça aquilo, eu não diria capacitação, mas qualificar para um processo eu diria que sim (REJEDU).

Ter qualificação técnica. A Alfa se preocupa com esta parte do profissional mesmo, de mostrar do que o profissional é capaz (MONLAT).

Nesta direção encontra-se o pensamento de Stewart (1998), quando diz que o perfil do executivo compreende o dimensionamento das qualificações, aptidões e requisitos exigidos por um cargo, os quais representam a capacitação necessária ao seu desempenho.

RIZBAN considerou imprescindível evidenciar as estratégias utilizadas para identificar a qualificação do profissional:

- 1) Primeiramente, ele tem que expor para a Alfa sua gerência imediata, quem era a pessoa a quem ele se reportava e o contato dessa pessoa.
- 2) Por meio desta informação, eu passo um *e-mail* desse profissional para a Alfa e eles me darão um *feedback*.
- 3) Também tenho um questionário que todos os profissionais que trabalharam comigo respondem: sobre gerência imediata, perfil, sobre comportamento, habilidades, deficiências e competências.
- 4) É importante responder o questionário porque eu posso fazer *um apanhado* de todas as empresas por onde o profissional passou.

Os dados coletados permitem dizer que o executivo bem preparado tem a oportunidade de buscar colocações com mais facilidade no mercado de trabalho, o que é bom para ele e para a empresa, uma vez que estas priorizam a qualificação profissional em um processo de alocação.

Outro fator a ser destacado é que a elevação da qualificação profissional (STEWART, 1998) exerce importância inquestionável no preparo dos executivos para enfrentar as mudanças no mercado de trabalho; não garante e nem abre, por ela mesma, oportunidades, uma vez que esse campo tem sua própria dinâmica.

5.3.4.3 Gestão de pessoas

A fim de identificar a compreensão que as entrevistadas possuem sobre gestão de pessoas, foi-lhes solicitado que opinassem sobre sua relação com o encaminhamento de executivos para o mercado de trabalho. Para elas, a gestão de pessoas está envolvida cada vez mais com: *entender de gente*, saber lidar e se relacionar com pessoas, promover, capacitar e desenvolver pessoas.

É uma condição *sine qua non* para você ser um executivo mais completo. Seja você um administrador financeiro, seja você um profissional de TI ou um executivo. Uma das habilidades de qualquer profissional é *entender de gente*. Tem que ser uma pessoa muito sensível (RIZBAN).

A capacitação em lidar com pessoas é um diferencial competitivo. A sua capacidade de se relacionar com elas e através delas faz a diferença. *Se você perder esse bonde, você está fora do mercado* (REJEDU).

Nós vivemos em um mundo globalizado; você lida com gente de culturas diversas, de países diversos, e lidar com *gente* é o maior diferencial que uma pessoa pode ter hoje. É necessário, além de maior capacidade relacional, promover, capacitar e desenvolver pessoas (REJEDU).

Eu acho que gestão de pessoas *não é modismo*, já era trabalhada bem lá atrás: quando você está fazendo gestão, você tem pessoas envolvidas o tempo todo (MONLAT).

Ao se discutir na entrevista gestão de pessoas, RIZBAN indicou a importância da liderança como maneira de inter-relacionar habilidades, atitudes, empatia, comportamentos e sentimentos de e com outras pessoas, conforme ilustram os pareceres:

Eu considero que gestão de pessoas é entender *de gente*; é uma habilidade que tem que ser permeada por todos os meios da organização e principalmente pelas pessoas que exercem papel de liderança.

Quando o líder consegue ser naturalmente empático, os liderados acabam seguindo-o, pela forma natural dele de ser. Porque quando o líder tem empatia ele se coloca no lugar do outro e na medida em que ele se coloca no lugar do outro ele consegue enxergar ou pelo menos tentar se colocar numa situação em que talvez ele pudesse estar.

O líder inspirador consegue inspirar o outro quando ele consegue tocar de uma forma muito mais interna o outro e fazê-lo segui-lo. E você só consegue inspirar o outro quando você vê a verdade no outro. Quando você consegue ver coerência na atitude e na fala. E o líder que tem coerência na atitude e na fala normalmente ele é empático.

Pode ser constatado que a liderança pode ser aprendida a partir de ensinamentos e de informações sobre gestão de pessoas, sendo aplicável na dimensão básica da formação gerencial. Mas fica evidente também que alguns profissionais têm liderança nata, enquanto outros precisam desenvolver esta competência ao longo do ancarreiramento.

De acordo com Terra (2000), no novo ambiente de negócios, a capacidade de liderança impacta fortemente as estratégias da empresa.

5.3.4.4 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento podem gerar resultados positivos quando baseados numa estratégia vivencial, que permita ao treinando refletir sobre a experiência prática.

Nesta perspectiva Fleury e Fleury (2002) elucidam que a área de treinamento e desenvolvimento vem buscando alinhar seus programas e iniciativas em torno da definição das estratégias do negócio, visando ao desenvolvimento das competências essenciais das organizações

A análise de dados mostra que após o executivo ter sido contratado por RIZBAN, a empresa não propiciou cursos de treinamento e desenvolvimento para ele, objetivando dar continuidade ao processo iniciado pela Empresa Alfa. Dado importante mostrou que a empresa, apesar de focar na formação adequada para aquisição de competências, não se preocupa em dar aos profissionais conhecimentos práticos e teóricos necessários ao desenvolvimento de habilidades e atividades para melhor capacitá-los. Assim expõe a entrevistada sobre o treinamento e desenvolvimento no Banco:

Aqui no Banco nós ainda não temos esse exemplo para te dar. O Banco, especificamente, é muito recente nessa estrutura atual; já tinha um jeito de trabalho, uma cultura de valorização de seus profissionais, de reter pessoas, de reconhecê-las, mas não tinha nada formal sobre treinamentos.

A minha contratação foi exatamente no sentido de estruturar políticas, diretrizes, de conduzir e dar um acabamento na gestão de pessoas para o Banco.

Por outro lado, identificou que o treinamento e desenvolvimento, no momento atual, já é parte de um novo projeto no Banco. Observou-se que RIZBAN preocupa-se com sua efetivação junto à Presidência.

Treinamento é um dos subsistemas da área de RH que está sendo desenvolvido. Estamos apresentando para a Presidência e para a Alta Administração exatamente esse projeto. Então o que vai acontecer: nós vamos ter frentes de desenvolvimento no nível estratégico, no nível prático e no nível operacional.

Concomitantemente a esse projeto, nós estaremos fazendo o mapeamento de todos os profissionais, para que possamos integrar o perfil daquela posição/função, fazendo um cruzamento e dali preparar para cada uma das pessoas um programa de desenvolvimento individual. Com *esse retrato e esse mapeamento*, nós vamos incluir essas pessoas nesses três grandes

blocos de desenvolvimento. Mas isso é uma construção que está sendo observada e deve ser implantada provavelmente ao longo do ano de 2008.

Os instrumentos que são utilizados pela empresa para identificar as necessidades de treinamentos dos executivos e dar continuidade ao processo iniciado pela Empresa Alfa, segundo REJEDU, abrangem as seguintes dimensões: mapeamento, identificação de *gaps*, pontos fracos e fortes e plano de desenvolvimento para pessoas.

Nós temos um mapeamento de competências na empresa.

A empresa Alfa, quando me manda um laudo, me manda também com os *gaps* (desvios) de competência; então quando ele chega, eu já tenho uma base, porque ninguém é bom em tudo.

A partir daí, você já tem uma identificação de pontos fracos e que precisam ser melhorados, e nós já temos um instrumento de mapeamento.

Em seguida, nós traçamos um plano de desenvolvimento para a pessoa.

Observou-se, nos depoimentos de MONLAT, que a empresa planeja um treinamento sobre as necessidades detectadas pelos gerentes, como ilustram as respostas:

O objetivo da empresa é que todas as pessoas que entram sejam treinadas, para começarem a se engajar no processo. Nós fazemos um treinamento de integração e depois a externalização com a equipe. Nós encaminhamos os profissionais para todas as áreas; por exemplo, se for na área comercial, ele passa por todas as filiais e áreas comerciais, como Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Vemos isso como resultado positivo para a equipe.

[...] A entrevista técnica com a gerência é muito importante e usada. Quando verificamos que falta mais alguma coisa, o profissional vai para o treinamento técnico.

Apesar de uma das empresas objetos de estudo estar ainda planejando implantar o treinamento e desenvolvimento, os relatos de entrevistas revelaram a importância que todas dão à sua aplicabilidade no trabalho.

5.3.4.5 Tecnologia *on-line*

Aspectos relacionados à tecnologia *on-line* foram avaliados negativamente por RIZBAN, indicando que as tecnologias *on-line* da Empresa Alfa não

atendem às suas necessidades. Nesta direção, afirma que o *site* é muito confuso e tem informações misturadas, o que dificulta a sua utilização.

Se entrarmos no *site* da Alfa *on-line* você tem acesso a todas as áreas de atuação de profissionais: Ciências Contábeis, Recursos Humanos, Ciências Exatas, mas é muito misturado; fico perdida (RIZBAN)

Tem currículo que não tem nada a ver e está ali naquela área. Mesmo que não seja na parte estritamente gratuita. Exemplo: eu preciso de um profissional que fale inglês na área de secretariado e está na área de RH, e não está na área de secretariado. Misturado eu não consigo filtrar, fica difícil [...] (RIZBAN).

Deve-se ressaltar, entretanto, que REJEDU utiliza a tecnologia *on-line* da Empresa Alfa desde o início do processo de recrutamento e seleção do executivo selecionado, indicando que os recursos oferecidos atendem as suas necessidades.

Eu recebi uma amostragem e uma senha e passei a acompanhar mais o processo. É um recurso muito importante que dá uma oportunidade muito boa de participar de todo o processo.

Não se buscou o questionamento sobre as tecnologias *on-line* disponíveis no *site* da Empresa Alfa mas, principalmente, procurou-se, por meio das respostas, identificar os principais motivos que levam as entrevistadas a utilizarem ou não essas tecnologias. Pode-se dizer que esses recursos estão, de certa forma, organizados no *site* e fornecem um conjunto de recursos interessantes para a empresa-cliente. Isto se comprova quando se descreve na caracterização da empresa, capítulo 4, “Tecnologia *on-line* adotada pela Empresa Alfa” e acessadas por várias empresas-clientes. Porém, o seu uso e aplicação serão maiores ou menores de acordo com as circunstâncias e necessidades particulares de cada empresa-cliente.

5.4 Percepção dos executivos que foram recolocados ou não pela Empresa Alfa

5.4.1 Caracterização dos entrevistados

A distribuição por cargo dos executivos recolocados identificou que os entrevistados ocupam as seguintes funções: Gerente Comercial (REC1), Gerente de Manutenção (REC2) e, a seguir, Engenheiro de Qualidade (REC3) e REC4

Secretária Executiva. Ressalta-se que três respondentes têm menos de um ano na função (REC1, REC2 e REC4) e um entre um e quatro anos (REC3), respectivamente.

Em relação à ocupação profissional, os executivos recolocados têm como principal ocupação a atuação em Gerências e Diretoria, destacando-se Gerência de Manutenção (REC1), Gerência de Manutenção (REC2) e, a seguir, um em Engenharia de Qualidade com foco em melhoria contínua (REC3); e, por sua vez, uma como Secretária Executiva (REC4).

Quanto à atuação na empresa, os entrevistados atuam nas seguintes áreas: Manutenção (REC1), a seguir Comercial Administrativo (REC2) e Melhoria Contínua/Manufatura Enxuta (REC3) e REC4 em uma Diretoria.

No tocante à formação acadêmica, existe predominância na amostra de curso superior, porém, uma entrevistada está graduando-se (REC4) e um entrevistado tem especialização (REC1) e MBA em Gestão Empresarial (REC1).

Considerando o tempo para recolocação dos entrevistados, foi identificado que três deles (REC1, REC3 e REC4) levaram menos de cinco meses nesse processo e o quarto levou entre seis e 10 meses (REC2). Ressalta-se que o tempo de recolocação depende da área de atuação do executivo e das características que ele apresenta. Pesquisas revelam que os executivos brasileiros levam quatro a seis meses para se recolocarem no mercado de trabalho (IBGE, 2008), indicando que a Empresa Alfa consegue recolocar um executivo no mercado de trabalho dentro do tempo adequado.

A distribuição por cargo dos executivos não-recolocados evidenciou que os entrevistados ocupam as seguintes funções: Gerente de Negócios (NREC1), Gerente de Planejamento Financeiro (NREC2) e Controller Financeiro (NREC3). Uma respondente, embora não tenha ocupação profissional no momento, teve como última ocupação Engenheira de Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (NREC4).

É importante destacar que três participantes têm tempo na função entre um e quatro anos (NREC1, NREC2 e NREC3) e um está sem ocupação profissional (NREC4).

Sobre a atuação na empresa, os entrevistados atuam nas seguintes áreas: Captação de Novos Negócios (NREC1), Controladoria (NREC2 e NREC3) e sem ocupação profissional atual (NREC4).

Existe predominância, também na amostra, quanto à formação acadêmica, de curso superior; um entrevistado tem especialização (NREC2) e dois possuem mestrado (NREC3 e NREC4). Embora NREC4 esteja sem ocupação profissional no momento, percebeu-se que o mestrado está fornecendo novos referenciais para seu ingresso no mercado de trabalho.

Os dados provenientes da pesquisa demonstram equilíbrio no entre os entrevistados quanto ao tempo de não-recolocação: dois (NREC1 e NREC2) entre seis e 10 meses e dois acima de 11 meses (NREC3 e NREC4).

Na Tabela 12 mostra-se a análise síntese e comparativa da caracterização dos entrevistados da pesquisa empírica realizada com os profissionais que foram ou não-recolocados pela Empresa Alfa.

Tabela 12 – Caracterização dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa

DISCRIMINAÇÃO	TEMPO NO CARGO		OCUPAÇÃO NA EMPRESA		TEMPO P/ SER RECOLOCADO OU NÃO		FORMAÇÃO ACADÊMICA	
	REC	NREC	REC	NREC	REC	NREC	REC	NREC
Menos de 1 ano	3							
De 1 a 4 anos	1	3						
Sem ocupação no momento		1						
Gerente Comercial			1					
Gerente de Manutenção Geral			1					
Engenheiro de Qualidade			1					
Secretária Executiva			1					
Gerente de Negócios				1				
Gerente de Planejamento Financeiro				1				
Controller Financeiro				1				
Sem ocupação no momento				1				
Menos de 5 meses					2			
De 1 a 5 meses					1			
De 06 a 10 meses					1	2		
Acima de 11 meses						2		
Superior							2	1
Superior e Especialização							1	1
Superior e MBA em Gestão Empresarial							1	-
Superior e Mestrado								2

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (REC) Recolocados; (NREC) Não recolocados.

Torna-se importante ressaltar que o tempo de recolocação de um executivo depende das estratégias desenvolvidas por ele mesmo ou pela Assessoria de Recursos Humanos no momento em que se está buscando uma oportunidade de mercado de trabalho. Alguns fatores interferem nesse tempo, entre eles: qualificação, idade, formação acadêmica, o saber-fazer, *know-how*, conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, disponibilidades, redução do número de oportunidades, entre outros (IBGE, 2008).

5.4.2 Mercado de trabalho: recrutamento e seleção

Por meio do fator mercado de trabalho foi possível conhecer a opinião dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa sobre prática, processo seletivo e área de recrutamento e seleção.

Neste item se distingue o pensamento de Schermerchorn, Hunt e Osborn (1999), os quais reforçam que durante o processo de recrutamento e seleção, devem ser seguidos alguns critérios que poderão garantir a identificação do indivíduo com os requisitos do cargo para o qual se está selecionando.

Em relação à prática de recrutamento e seleção da empresa, a distribuição se mostrou relativamente uniforme, com predominância dos entrevistados entre quatro recolocados que discordam totalmente ou discordam e dois não-recolocados que discordam. É significativo o posicionamento de um entrevistado não-recolocado que se manteve neutro e não ofereceu contribuição efetiva para melhorar analisar a questão mais detalhadamente. Observa-se que apenas um avalia a prática de recrutamento e seleção da Empresa Alfa negativamente, como mostra a Tabela 13.

Tabela 13 – Prática de recrutamento e seleção

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Verifiquei que a prática de recrutamento e seleção da Empresa Alfa se limita apenas a um discurso inovador, continuando a manter ainda formas tradicionais de recrutar e selecionar pessoas.	1	3	0	0	0	0	2	1	1	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

Quanto ao processo seletivo para inserção do executivo no mercado, todos os recolocados avaliam positivamente este quesito, concordam que a Empresa Alfa proporcionou-lhes oportunidades para fazerem auto-avaliação de suas competências antes de ingressarem no mercado. São dados importantes na comparação, mostrando que tanto recolocados quanto não-recolocados consideram que o processo seletivo para ingressar no mercado de trabalho é satisfatório. Entretanto, entre os não-recolocados, não se registrou equilíbrio quanto a esta questão. Um discorda, outro nem discorda nem concorda e dois concordam que o

processo seletivo da empresa ofereceu oportunidade para melhor avaliarem suas competências. Estes resultados podem ser observados na Tabela 14.

Tabela 14 – Processo seletivo

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
No processo seletivo da Empresa Alfa tive a oportunidade de melhor avaliar minhas capacidades, habilidades e atitudes, que auxiliaram na minha inserção no mercado.	0	0	0	4	0	0	1	1	2	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

Na área de recrutamento e seleção da Empresa Alfa, a pesquisa mostrou que a maioria dos recolocados (três) concordam que a Empresa Alfa exerceu papel importante na busca de oportunidade, contribuindo, desta forma, para enfrentar nova posição e desafios no mercado de trabalho. Observa-se, entretanto, entre os não-recolocados, equilíbrio nas opiniões, na medida em que indicam que a área de recrutamento e seleção não exerceu papel importante para eles enfrentarem nova posição e desafios. Este resultado mostra que tanto recolocados quanto não-recolocados preocupam-se bastante com o processo de recrutamento e seleção para ingressar no mercado de trabalho (TABELA 15).

Tabela 15 - Área de recrutamento e seleção

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Considero que área de recrutamento e seleção da Empresa Alfa exerceu importante papel na busca de uma oportunidade no mercado de trabalho, apoiando-me para enfrentar uma nova posição e desafios.	0	0	1	3	0	1	2	1	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

Este resultado vai de encontro do pensamento de Silva (2001), o qual menciona que o recrutamento estabelece uma rede de distribuições de informações, intermediando-se a oferta e a procura de uma oportunidade de trabalho.

5.4.3 Sobre a alocação/recolocação de executivos

Por meio do fator alocação/recolocação de executivos foi possível conhecer a opinião dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa sobre estratégias, tecnologia *on-line* e fatores situacionais.

Na comparação das respostas, não se encontraram diferenças substanciais em relação às estratégias adotadas pela Empresa Alfa para alocação/recolocação. Observa-se que o tipo de contratação e a natureza das atividades para o executivo não oferece diferencial competitivo para dois entrevistados recolocados e quatro não-recolocados. Este resultado mostra que um dos grandes desafios da Empresa Alfa está na tentativa de adequar as suas estratégias às necessidades do mercado, às expectativas do executivo e ao seu perfil. Um aspecto que chamou a atenção é que dois respondentes recolocados concordam que a empresa tem boas estratégias e cria oportunidades no mercado que estão *ancoradas* no processo de alocação/recolocação. Estes resultados podem ser observados na Tabela 16.

Tabela 16 – Estratégias de alocação/recolocação adotadas como diferencial

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Verifiquei que as estratégias de alocação/recolocação da Empresa Alfa são diferenciadas em função do tipo de contratação e da natureza das atividades que deveriam ser desenvolvidas por mim na empresa cliente.	0	0	2	2	0	0	3	1	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

Referente à tecnologia *on-line*, os resultados apresentados são por demais semelhantes. Tanto para os executivos recolocados quanto para os não-recolocados (seis), a tecnologia *on-line* adotada pela Empresa Alfa influenciou na sua recolocação no mercado, contra dois que permaneceram neutros, indicando, desta forma, que a tecnologia *on-line* é aplicável ao processo de recolocação, sendo ferramenta importante para o executivo se inserir no mercado de trabalho (TABELA 17).

Tabela 17 - Tecnologias *on-line* adotadas pela Empresa Alfa

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Percebi que as tecnologias <i>on-line</i> adotadas pela Empresa Alfa me possibilitaram a coletar e monitorar informações para subsidiar minha recolocação no mercado.	0	0	1	1	2	0	1	0	1	2

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (DT)Discordo Totalmente; (D)Discordo; (NDNC)Nem discordo e Nem Concordo; (C)Concordo; (CT)Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

No que tange aos fatores situacionais sob controle direto da Empresa Alfa, tanto para recolocados quanto não-recolocados, existe uniformidade de respostas ao concordarem que a empresa os conscientizou de que os fatores situacionais representavam circunstâncias nas quais o executivo deve estar ciente de que há problemas que vão além da capacidade de controle da Empresa Alfa, no processo de alocação/recolocação, para cinco entrevistados. Por outro lado, esta conscientização não é reconhecida por um recolocado e dois não-recolocados, indicando que os fatores situacionais não ficaram claramente inteligíveis durante o processo (TABELA 18).

Tabela 18 – Fatores situacionais que influenciam o processo de alocação/recolocação

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Fui conscientizado pela Empresa Alfa de que no processo de alocação/recolocação os resultados envolvem uma série de fatores situacionais que, às vezes, não estão sob o seu controle direto.	0	0	1	2	1	0	1	1	2	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (DT)Discordo Totalmente; (D)Discordo; (NDNC)Nem discordo e Nem Concordo; (C)Concordo; (CT)Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

5.4.4 Identificando a orientação e encaminhamento da Empresa Alfa

Por meio do fator orientação e encaminhamento foi possível conhecer a opinião dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa sobre orientação e encaminhamento no que tange a diferenças no processo de recolocação, instrumentos utilizados pela empresa para orientação e redirecionamento de carreira.

Quanto às diferenças no processo de orientação e encaminhamento, os resultados apresentam diferenças substanciais, considerando que quatro recolocados concordam totalmente ou concordam que as diferenças no processo

influenciaram sua recolocação no mercado de trabalho; e quatro não-recolocados consideram que a empresa não oferece diferencial, o que dificultou a sua recolocação (TABELA 19).

Cabe aqui o seguinte posicionamento: nas dificuldades de recolocação, o candidato não deve se atentar somente nas orientações e encaminhamento da empresa de assessoria contratada, mas também no contexto, em termos de momento e de características gerais do mercado (DUTRA, 2002). O melhor profissional, com a melhor história, o currículo mais bem feito, a maior competência nas entrevistas e a mais adequada divulgação pode não alcançar sucesso na sua busca por recolocação, se as condições macro de mercado não lhe forem favoráveis.

Tabela 19 – Diferenças no processo de recolocação

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Considero que existem diferenças no processo de orientação e encaminhamento da Empresa Alfa, o que facilitou a minha recolocação no mercado de trabalho.	0	0	0	2	2	0	4	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

Referente aos instrumentos utilizados pela Empresa Alfa para encaminhar o executivo ao mercado de trabalho, os resultados apresentados são muito semelhantes. Todos os entrevistados discordaram ou manifestaram-se neutros, mostrando com transparência que os instrumentos utilizados pela empresa não estão compatíveis com aqueles utilizados por outras empresas do mesmo setor, ou seja, a Empresa Alfa não utiliza modernas técnicas para orientar e encaminhar o candidato, não se alinhando às exigências do mercado de trabalho.

Ressalta-se que, a partir da aplicação adequada de instrumentos, a Empresa Alfa terá condições de fazer avaliação do executivo, identificando aspectos que poderão influenciar na sua recolocação no mercado. Estes resultados podem ser observados na Tabela 20.

Tabela 20 - Instrumentos utilizados pela Empresa Alfa para orientação e encaminhamento

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Acho que os instrumentos utilizados pela Empresa Alfa para orientar e encaminhar-me ao mercado de trabalho estão compatíveis com aqueles utilizados por outras empresas do mesmo setor.	0	1	3	0	0	0	2	2	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

Em relação aos benefícios e apoio para o redirecionamento de carreira e recolocação do executivo no mercado de trabalho, a totalidade dos entrevistados recolocados considera que a Empresa Alfa possui treinamentos, cursos e dinâmicas satisfatórios, facilitando as suas chances de participar de processos seletivos e aumentando a sua probabilidade futura de recolocação. Por outro lado, a quase totalidade de não-recolocados, três entrevistados, reconheceu que tiveram dificuldades no redirecionamento de sua carreira. Este resultado indica um forte traço de que os treinamentos, cursos e dinâmicas oferecidos pela Empresa Alfa não trouxeram benefício e apoio para os executivos quando da busca de uma nova colocação no mercado.

É importante que se diga que o desalinhamento de treinamentos, cursos e dinâmicas pode promover desvios importantes na recolocação de um executivo no mercado de trabalho (DAVEL; VERGARA, 2001). Na Tabela 21 podem ser visualizados estes resultados

Tabela 21 – Redirecionamento de carreira e recolocação no mercado

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Verifiquei que os treinamentos, cursos e dinâmicas da Empresa Alfa trouxeram benefícios e apoio para o meu redirecionamento de carreira e recolocação no mercado.	0	0	0	3	1	0	1	2	1	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

5.4.5 Conhecimento do ambiente de carreira

Por meio do fator “carreira” foi possível conhecer a opinião dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa sobre administração, modelo e alinhamento de carreira e reforçados pelas teorias de Martins (2001), Boog e Magdalena (2002) e Hall (1996).

No que se refere à administração de carreira, a Tabela 22 mostra que tanto os entrevistados recolocados quanto os não-recolocados (sete) consideraram que as competências, habilidades, capacidades, experiência, conhecimentos e redes de contatos são fundamentais para o desenvolvimento e planejamento individual da carreira. Mas para que os resultados dessa administração sejam satisfatórios, são necessários investimento, tempo, esforço e empenho contínuo do executivo.

Tabela 22 – Administração de carreira

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Acho que as competências, habilidades, capacidades, experiência, conhecimento e rede de contatos são fundamentais para que eu possa administrar a minha carreira.	0	0	0	0	4	0	1	0	0	3

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

Seis recolocados e não-recolocados discordaram que o modelo de carreira apresentado pela Empresa Alfa não é o demandado pelas empresas no mercado de trabalho. Este resultado é muito semelhante e sinaliza que a empresa apresenta um conjunto de opções que atendem às necessidades dos executivos no que tange à carreira. Todavia, dois entrevistados consideraram que o modelo apresentado não atendeu às suas necessidades, dificultando a sua prospecção de possibilidades de mercado (TABELA 23).

Cabe ressaltar que não há um modelo de carreira, porque não há uma única competência, nem uma única demanda. O que determina o sucesso de uma carreira é justamente o encontro das competências (FLEURY; FLEURY, 2002) com a demanda do mercado de trabalho (PASTORE, 2001; POCHAMNN, 1997). Entretanto, o fundamental é o executivo compreender que ele tem mais de uma competência para oferecer ao mercado e, portanto, mais de uma possibilidade de carreira bem-sucedida. Por outro lado, reconhece-se que a Assessoria de Recursos Humanos deve se empenhar no objetivo de recolocar o executivo.

Tabela 23 – Modelo de carreira

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Considero que o modelo de carreira apresentado pela Empresa Alfa não é o identificado como sendo demandado pelas empresas no mercado de trabalho.	0	3	1	0	0	0	3	0	1	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

Quanto ao alinhamento da carreira, a maior proporção dos entrevistados recolocados e não-recolocados (seis executivos) concordaram que a Empresa Alfa orientou-os a como buscar o alinhamento de sua carreira em uma empresa, bem como divulgar seus conhecimentos e experiências. Este resultado indica um forte traço de que estes entrevistados se preocupam em desenvolver uma carreira bem-sucedida (ULRICH, 2002), considerando que ela depende, na maior parte de sua habilidade, de alinhá-la com seus objetivos pessoais e da empresa. Do outro lado, um entrevistado discorda e outro permaneceu neutro quanto a este quesito, indicando que não há alinhamento das orientações sobre carreira feitas pela Empresa Alfa entre executivo e uma empresa. Todos os resultados podem ser observados na Tabela 24.

Tabela 24 – Alinhamento de carreira

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Fui orientado pela Empresa Alfa que minha carreira, além de estar alinhada e em sintonia com as necessidades do mercado, deveria oportunizar a divulgação de meus conhecimentos e experiências em uma empresa.	0	1	1	1	1	0	0	0	4	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

5.4.6 Gestão de pessoas

Por meio do fator gestão de carreiras foi possível conhecer a opinião dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa sobre políticas e práticas de treinamento, efetividade da gestão de pessoas e modelo de gestão.

Constatou-se, por meio da Tabela 25, que todos os entrevistados recolocados concordaram totalmente ou concordaram que as políticas e práticas de treinamento da Empresa Alfa auxiliaram-nos a entender o que é gestão de pessoas, considerando que obtiveram ganhos significativos em termos de conhecimento e

aprendizado contínuo. Observa-se que para a totalidade de entrevistados não-recolocados este processo de gestão de pessoas da Empresa Alfa, que envolve treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração e sistemas de avaliação, não foi satisfatório.

Cabe ressaltar que a gestão de pessoas vem passando por amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vem demonstrando fragilidades diante do ambiente mutável pelo qual vêm passando as empresas, como descrito em Fischer (2002), Ulrich (2002), Davel e Vergara (2001).

Tabela 25 – Treinamento *versus* gestão de pessoas

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
As políticas ou práticas de treinamento da Empresa Alfa me auxiliaram a entender como está funcionando a gestão de pessoas no mercado de trabalho.	0	0	0	1	3	0	3	1	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

Sobre a efetividade da gestão de pessoas, a análise de dados encontrou divergências de opiniões entre os entrevistados. Cinco executivos consideraram que a Empresa Alfa está comprometida com a efetivação da gestão de pessoas junto ao cliente. Por outro lado, três não-recolocados mostraram que a empresa não reúne conteúdos que permitem a efetividade da gestão das pessoas no cliente, indicando que há poucos resultados (TABELA 26).

Tabela 26 – Efetividade da gestão de pessoas

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Acho que a efetividade da gestão de pessoas da Empresa Alfa está relacionada ao que o cliente espera dela.	0	0	0	2	2	0	2	1	1	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

Os resultados apresentados na Tabela 27 mostraram que seis executivos, recolocados ou não, consideraram que o modelo de gestão de pessoas da Empresa Alfa define as diretrizes que um executivo deve seguir ao longo do processo de

alocação/recolocação. Dois entrevistados consideram que estas diretrizes não são consolidadas no modelo de gestão, precisando a empresa desenvolver políticas e diretrizes que possam permitir a adoção de processos e práticas que propiciem a conciliação de interesses e expectativas entre o executivo e a empresa-cliente. Este resultado indica forte traço de que a gestão de pessoas da Empresa Alfa pode não estar recebendo a atenção merecida dos responsáveis pela área de RH ou até mesmo da Gerente Executiva da empresa.

Tabela 27 - Modelo de gestão de pessoas

DISCRIMINAÇÃO	RECOLOCADOS					NÃO RECOLOCADOS				
	DT	D	NDNC	C	CT	DT	D	NDNC	C	CT
Considero que o modelo de gestão da Empresa Alfa define as diretrizes que um executivo deve seguir durante o seu processo de alocação/recolocação.	0	0	0	2	2	0	2	0	2	0

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: **(DT)**Discordo Totalmente; **(D)**Discordo; **(NDNC)**Nem discordo e Nem Concordo; **(C)**Concordo; **(CT)**Concordo Totalmente.

Base de dados: 8 dados.

5.5 Consolidação dos resultados

Os resultados da pesquisa mostraram diversos pontos de vista e nuances sobre o tema.

As informações obtidas permitem concluir que existe conexão satisfatória entre o que é exigido dos executivos e empresas-clientes em termos de conhecimento sobre processos de recrutamento/seleção e alocação/recolocação e o que a Empresa Alfa vem desenvolvendo e fornecendo.

Torna-se importante enfatizar que a experiência, credibilidade e compromisso da Empresa Alfa facilitam a consolidação do processo de recrutamento/seleção e alocação/recolocação no mercado de trabalho.

Para os entrevistados, as competências influenciam este processo de alocação/recolocação, principalmente aquelas formadas pelo CHA. Evidenciou-se também que a participação direta dos profissionais que buscam uma nova vaga no processo de alocação/recolocação é um fator facilitador para sua inserção no mercado de trabalho, fato destacado tanto pela Empresa Alfa como pelas empresas-clientes.

Observaram-se no processo de orientação e encaminhamento dos executivos por parte da Empresa Alfa diferenças substanciais nas opiniões dos entrevistados. Enquanto para os profissionais recolocados esse processo influenciou positivamente sua recolocação, para os não-recolocados a Empresa Alfa não oferece diferencial neste sentido, o que, na opinião dos mesmos, dificultou a recolocação.

Tanto para executivos recolocados quanto não-recolocados, o modelo de carreira apresentado pela Empresa Alfa é aquele modelo demandado pelas empresas no mercado de trabalho. Este resultado sinaliza que a Empresa Alfa apresenta um conjunto de opções que atendem às necessidades dos executivos no que tange à carreira.

Verificou-se que entre os vários fatores apontados no processo de alocação/recolocação realçam-se alguns que facilitam ou dificultam a consolidação deste processo, entre eles: mercado, tecnologia, perfil, economia do Brasil, principalmente quando a oferta e demanda são diferenciadas.

O resultado obtido nas entrevistas realizadas permite inferir também que, entre funcionários da Alfa, executivos recolocados ou não e empresas-clientes pesquisadas, há tendências observáveis de que a gestão de pessoas nem sempre está alinhada às estratégias de crescimento da empresa e integrada às suas necessidades.

Objetivamente, constatou-se também que Empresa Alfa disponibiliza tecnologias *on-line* para os clientes, sendo estas adotadas por todos os entrevistados durante os processos dos quais participaram; cabendo ressaltar que as empresas-clientes utilizam substancialmente estas tecnologias no seu dia-a-dia de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão deste tema, longe de se resumir em apenas um debate retórico sobre Assessoria de Recursos Humanos, encontra substância nas crescentes preocupações empresariais relacionadas à busca por melhor posição no cenário competitivo contemporâneo.

Na dinamicidade do mundo atual, é imprescindível a transformação contínua das empresas de Assessoria de Recursos Humano no que tange ao recrutamento/seleção e alocação/recolocação profissional. Tais transformações vêm trazendo a necessidade de novas qualificações e capacitação profissionais, e de novos aprendizados, lembrando a importância da articulação entre estas empresas, clientes e mercado de trabalho para ações integradas que favoreçam os interesses desses diferentes atores.

Nesta perspectiva, o objetivo geral do estudo consistiu em analisar os procedimentos utilizados por uma Assessoria de Recursos Humanos para atender às demandas de seus clientes – indivíduos e organizações, no tocante a recrutamento/seleção e alocação/recolocação profissional.

Desta forma, pode-se destacar o fato de a Empresa Alfa trabalhar com ferramentas e processos atualizados e em concordância com as demandas de mercado. Ferramentas de treinamento específico, de Internet, de avaliação de necessidades, entre outras, foram identificadas como sendo de utilização contínua nos processos executados pela Alfa.

A opinião de executivos, recolocados ou não, sobre as orientações e encaminhamentos recebidos em seu processo de alocação/recolocação no mercado por intermédio de uma assessoria de recursos humanos permitiu verificar que, de certa forma, existe unanimidade no reconhecimento dos profissionais em relação aos processos executados pela Empresa Alfa. Isto se confirma nos resultados em que até mesmo os profissionais não-recolocados validam os procedimentos e reconhecem o trabalho realizado como satisfatório.

Não obstante, aparecem pontos fortes e pontos fracos desses processos; e estes devem ser sempre avaliados e melhorados no sentido de manter o alinhamento com as necessidades e expectativas dos profissionais que buscam a alocação/recolocação por meio da Assessoria de Recursos Humanos.

A opinião de organizações sobre o processo de recrutamento e seleção de um executivo para seu quadro de pessoal por meio da Empresa Alfa revelou a importância que deve ser dada ao planejamento e estruturação dos processos, pois desta forma se ganha em redução do tempo de recrutamento e também em qualidade do serviço prestado.

Para o alcance do objetivo proposto no serviço, é importante a utilização de ferramentas ágeis e modernas, da capilaridade de alcance da empresa, de profissionais qualificados e alinhados com os objetivos da empresa e, por que não dizer, de instrumentos de tecnologia da informação e comunicação que agilizam os processos. Apesar de a pesquisa mostrar que, em alguns casos, estas ferramentas não são utilizadas na sua plenitude, o investimento na sua melhoria e utilização contínua pode maximizar os resultados a se alcançar.

Por fim, pode-se concluir que os procedimentos utilizados pela Empresa Alfa para atender às demandas de seus clientes – indivíduos e organizações – consolidam o processo de recrutamento/seleção e alocação/recolocação profissional no mercado de trabalho, na medida em que são reconhecidos pelos clientes como eficazes, eficientes e estão em linha com as necessidades do mercado no que diz respeito à intermediação entre as vagas disponíveis e os profissionais capazes de preenchê-las.

Não obstante, é necessário salientar que não são apenas ferramentas modernas que são capazes de efetivar a satisfação e necessidade dos clientes. Aspectos como planejamento, acompanhamento, custos adequados, comprometimento e envolvimento em todas as etapas, entre outros, se mostraram também muito importantes para efetivação dos processos.

Outros elementos se mostraram tão importantes quanto os citados anteriormente, tais como: comprometimento, disponibilidade, experiência, atitude pró-ativa, compartilhamento de responsabilidade entre assessoria e clientes, entre outros.

O mercado é dinâmico e, como tal, demanda processos também alinhados a estas características, o que faz com que as empresas de RH, as empresas-clientes e os profissionais envolvidos nos processos trabalhem de forma integrada na busca do objetivo comum, que é o preenchimento das vagas disponíveis pelos profissionais certos.

As conclusões desta pesquisa precisam ser alinhadas com suas limitações. Tomados em seu conjunto, os resultados apresentados pelo presente trabalho não podem ser generalizados, sugerindo-se a ampliação da pesquisa.

Um dos limites que se circunscrevem neste estudo está associado à restrição e sigilo das informações. A escassa disponibilidade de informações dificultou a evolução do trabalho. No entanto, esta limitação não impediu o alcance dos objetivos estabelecidos no presente estudo.

Adicionalmente, o estudo se limitou nas suas particularidades. Este trabalho, portanto, não pode servir de modelo a toda e qualquer empresa, impossibilitando generalizações, apenas comparações, uma vez que os sujeitos envolvidos e seu ambiente são os principais elementos determinantes da configuração da pesquisa realizada para uma empresa de Assessoria de Recursos Humanos.

Como possibilidade de trabalhos futuros, espera-se que este trabalho possa servir de estímulo sobre o tema, em pesquisas com características correlatas ou mesmo que utilizem metodologias diferenciadas.

Diante dessas considerações, podem-se citar algumas recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado:

- a) ampliar a aplicação do estudo realizado para outras empresas de Assessoria de Recursos Humanos, principalmente aquelas que não dispõem de recursos modernos, a fim de se verificarem as realidades distintas e compará-las quanto à sua eficiência e congruência.
- b) aprofundar estudos que auxiliem na compreensão das razões pelas quais as empresas-clientes não se apropriam plenamente das tecnologias *on-line* utilizadas no processo de recrutamento/seleção, explicitando-os;
- c) realizar um estudo apresentando mais características do processo de alocação/recolocação evidenciadas em outras empresas de Assessoria de Recursos Humanos e sua importância no mercado de trabalho.

O pesquisador deste estudo espera ainda que, com este trabalho, possa estar oferecendo subsídios para entendimento das áreas aqui tratadas e gerando elementos para a avaliação da forma com que as empresas e profissionais atuam nos processos de busca e inserção de executivos no mercado de trabalho. Espera-se, ainda, oferecer aos pesquisadores temas para novas investigações, dando continuidade aos iniciados nesta dissertação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. Repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

AMADEO, Eymard. A globalização e sua dimensão trabalhista. *In*: AMADEO, E. **Notas sobre o mercado de trabalho**. (1998). Disponível em: <<http://www.mtb.org>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação de trabalho. 2 ed. São Paulo: Bomtempo, 2000.

AQUINO, Cléber Pinheiro. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

ARANHA, Antônia Vitória Soares; CRIVELLARI, Helena M.T. Formação e ocupação profissional no modelo de competências: maior inclusão social? **Revista de Administração da Fead-Minas**. Belo Horizonte, v.1, n.2, p. 41-53, jun. 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. (Trad.). Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Portugal-Lisboa: Edições 70/LDA, 2002.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BITTENCOURT, Cláudia C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. Rio Grande do Sul, 2001. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRG, 2001.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004

BOOG, Gustavo; MAGDALENA, Boog. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T A . A gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan./mar. 2001.

CARRION, Rosinha Machado. **Reestruturação produtiva, processo de trabalho e qualificação dos operadores na indústria petroquímica no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 1998. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRG.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CASE, Thomas A . **Como conseguir emprego no Brasil do século XXI**. São Paulo: Catho, 2004.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATTANI, Antonio David (Org). **Trabalho e autonomia**. Rio de Janeiro – Petrópolis: Vozes, 1996.

CRUZ, Rúbia Coutinho Dias, P. **Gestão de recursos humanos e cultura organizacional: uma análise da percepção sobre a atuação da GRH em duas organizações brasileiras**. 2007. Dissertação (Mestrado) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEDECCA, Salvadori Cláudio. **As novas relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas: 1998.

DEDECCA, Salvadori Cláudio. Notas sobre a evolução do mercado de trabalho no Brasil. **Revista Econômica Política**. São Paulo, v. 25, n. 1, p. 94-111, jan./mar. 2005.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e desempenho**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: 2001.

DUTRA, Souza Joel. **Programa de especialização em gestão de empresas do setor elétrico**. Relatório Técnico. FEA/USP, 2000.

DUTRA, Souza Joel. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ESPÍNDOLA, G.C. **Automação e emprego: uma visão geral**. Rio de Janeiro - Petrópolis: Vozes, 2001.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Org.) **As pessoas na organização**. 2 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

FONTENELLE, Isleide Arruda. Eu Proteu - a auto-gestão de carreira entre: fatos e mitos. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília, 2005. disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=658. acesso em: 12 mar. 2008.

GARCIA, Célio. O trabalho, sintoma do homem na clínica do social. In: GOULART, Íris B.; SAMPAIO, Jáder R. (Orgs.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

GIL. Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência**: um convite à revisão do seu modelo de gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**. EUA, v.10, n.4, p.8-16, nov. 1996.

HIPÓLITO, José A. M. **Administração salarial**: a remuneração por competência como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

KALINKE, Fharida. **Perspectivas da avaliação metodológica dos processos de recolocação profissional**. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

KILIMNIK, Zélia M. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. Tese (Doutorado). 2000. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2000.

KILIMNIK, Zélia Miranda *et al.* Representações sobre carreira, atividades docente e competências: um estudo com mestrandos em Administração. **Cadernos de Idéias**. Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, ano 6, n. 14, p.1-29, out. 2006.

KUAZAQUI, Edmir; KANAANE, Roberto. **Marketing e desenvolvimento de competências**. 1 ed. São Paulo: Nobel, 2004.

LAGO, Fabíola. Suporte estratégico: a nova estrutura do Sebrae depois de implantar um modelo de gestão por competências. Sistema Nacional: Associação Brasileira de Recursos Humanos. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, ano 13, n. 219, fev. São Paulo, 2006, p. 46-47.

LEZANA, R. G. R. **Fundamentos de um sistema de qualidade gerencial**. Curitiba: ISPG, 1999.

MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 23, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 1999.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2001.

MELO, M. C. O. L. Impactos da prática organizacional do novo capitalismo na função gerencial. In: **Anais do III Congresso Latino Americano de Sociologia Del Trabajo**. Buenos Aires – Argentina: 17 a 20 de maio de 2000.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. São Paulo: Gente: 1995.

MINTZBERG, H. **O trabalho do executivo**: o folclore e o fato. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Abril, 1986.

PASTORE, José. **O desemprego tem cura?** São Paulo: Makron Books, 1998.

PASTORE, José. **Trabalho sem emprego**. Cadernos de Administração do SENAC, 2000. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/relacoestrabalhistas/168.htm>. Acesso em: 17 jun.2007

PAULO, Pereira. **Profissionais e empresas**: os dois lados de uma mesma moeda no mercado de trabalho. São Paulo: Nobel, 2004.

PEREIRA, C. S. **A importância das habilidades interpessoais para o mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2004.

PICARELLI FILHO, Vicente. Flexibilidade e equilíbrio: adotar gestão por competências exige ajustes constantes. Suporte estratégico. Sistema Nacional: Associação Brasileira de Recursos Humanos. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**. São Paulo, ano 13, n. 219, fev., p. 48-49. 2006.

PIMENTA, Solange Maria. Gestão, política e relações de trabalho contemporâneas. **Revista de Administração da Fead-Minas**. Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 45-60, jun. 2004.

PIMENTA, S. G. **Orientação vocacional e decisão**: estudo crítico da situação no Brasil. São Paulo: Loyola, 2000.

POCHMANN, Márcio. **O mundo do trabalho em mudança**. São Paulo: Contexto, 1997.

POCHMANN, Márcio. Mudanças na ocupação e a formação profissional. **Revista Trabalho & Educação**. São Paulo: n. 6, p. 48-71. 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Printice Hall, 1999.

ROBBINS, Stephen, P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA, Milta Costa Silva. **Orientação profissional e de carreira para universitários**. 2002. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. São Paulo – Campinas, 1997.

SAMPSON, Anthony. **O homem da companhia**. São Paulo: Cia. das Letras, 1996.

SANT'ANNA, Anderson S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**. Belo Horizonte, 2002. Tese (Doutorado). Faculdades de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, 2002.

SCHEIN, Edgard H. **Career anchors**: discovering your real values. (1996). Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigo>>. Acesso em: 17 jun. 2007.

SCHERMERCHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, José AL. **Repensando o recrutamento e a seleção de profissionais através da internet:** o caso da CEG – CIA. Distribuidora de gás do Rio de Janeiro. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Mestrado em Administração Pública, FGV, Rio de Janeiro. Disponível em:<http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dps_dissertações.asp?cd_cur=2&cd_lip=2&cl_status=D>. Acesso em: 19 ago. 2007.

STEFFEN, I. Modelos de competência profissional. **Mimeo**. [s.l]:[s.n], 1999.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal:** desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1997.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: UNESP, 2005.

TROTTIER, C. Emergência e constituição do campo de pesquisa sobre inserção profissional. In: DESAULINERS, J. (Org.). **Formação & Trabalho & Competência**. Porto Alegre: Edipucrs, 1998.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. 7 ed. São Paulo: Futura, 2002.

VERGARA Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOOD, JR, Thomas. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – ENTREVISTA ADOTADA PARA A EXECUTIVA DA EMPRESA ALFA

BLOCO I – PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

a) Como fornecedora de serviços na área de RH, o que mudou na forma de realizar o recrutamento e seleção das empresas nos últimos anos?

b) Geralmente, as empresas de Assessoria de Recursos Humanos utilizam estratégias diferenciadas para recrutar e selecionar profissionais. Quais os tipos de estratégias que a empresa utiliza neste processo? Descreva separadamente.

c) Quais os fatores você considera que facilitam e dificultam o processo de recrutamento e seleção de profissionais de uma empresa?

FACILITADORES	DIFICULTADORES

BLOCO II - ALOCAÇÃO E RECOLOCAÇÃO

a) Quais as métricas que têm sido utilizadas para mostrar a eficiência e a eficácia da Assessoria de Recursos Humanos da Empresa Alfa na prestação serviços de alocação/recolocação?

b) Como estão adaptadas as práticas de alocação/recolocação de executivos no mercado de trabalho da Empresa Alfa?

c) Por que o processo de alocação/recolocação está se tornando cada vez mais importante para uma empresa-cliente?

d) Quais são os cuidados a serem observados pelo executivo (cliente) no processo de alocação/recolocação?

BLOCO III – ORIENTAÇÕES E ENCAMINHAMENTOS FORNECIDOS PELA EMPRESA ALFA

a) Qual deve ser o papel da Assessoria de Recursos Humanos da Empresa Alfa para sair da posição de *apagadora de incêndio* para uma posição mais pró-ativa?

b) Quais são as premissas que servem como base de apoio para a gestão de pessoas na Assessoria de Recursos Humanos da Empresa Alfa?

c) Como você entende a gestão de pessoas da Empresa Alfa e sua relação com o encaminhamento de profissionais para o mercado?

d) Quais são os instrumentos utilizados pela Empresa Alfa para orientar e encaminhar um profissional para o mercado de trabalho? Você poderia descrever o significado de cada um destes instrumentos?

e) Que tipos de tecnologias *on-line* os executivos que contratam a assessoria da Empresa Alfa utilizam durante o processo de alocação/recolocação?

BLOCO IV – IDENTIFICAÇÃO

a) Tempo no cargo atual:

De 1 a 4 anos

De 5 a 8 anos

De 9 a 12 anos

Acima de 13 anos

b) Qual a sua principal ocupação? _____

c) Tempo de empresa:

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

De 16 a 20 anos

Acima de 20 anos

d) Formação acadêmica

Nível médio

Superior: **Em que?**

Especialização: **Em que?**

Mestrado: **Em que?**

Outros. Explicitar: _____

e) Área de atuação na empresa: _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ADOTADO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ALFA

1. No quadro a seguir, são apresentadas algumas afirmações. Gostaria que você indicasse o seu grau de concordância com a mesma, marcando o nº que melhor expresse sua opinião.

CATEGORIAS	Nº	PERGUNTAS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	1	Considero que o processo de recrutamento e seleção para executivo das empresas está devidamente automatizado para enfrentar os novos desafios impostos pelo mercado de trabalho.	1	2	3	4	5
	2	A utilização da tecnologia no recrutamento e seleção veio permitir melhor otimização do tempo dos profissionais da área, agilizar o processo e torná-lo mais eficaz.	1	2	3	4	5
	3	A empresa pauta-se pela parceria com a empresa-cliente na sua participação desde o planejamento até a execução do processo de recolocação, fazendo com que as expectativas venham a ser atendidas.	1	2	3	4	5
ALOCÇÃO E RECOLOCAÇÃO	4	A empresa disponibiliza ferramentas pelo sistema para os clientes (pessoa física) administrarem eletronicamente informações sobre o seu processo de recolocação.	1	2	3	4	5
	5	Considero que a empresa tem visão integrada para fazer um planejamento real e bem-sucedido do processo de recolocação de executivos no mercado de trabalho e empresas-clientes.	1	2	3	4	5
	6	Já observei algum descontentamento por parte de algum executivo oriundo da base de apoio de recolocação da empresa.	1	2	3	4	5
ORIENTAÇÃO E ENCAMINHAMENTO	7	A própria dinâmica do mercado fez com que a empresa passasse a compartilhar com os executivos a responsabilidade pelos resultados totais e para a articulação da função da empresa cliente.	1	2	3	4	5
	8	Os instrumentos utilizados pela empresa para orientar e encaminhar um executivo para o mercado de trabalho está compatível com aqueles utilizados por outras empresas do mesmo setor.	1	2	3	4	5
	9	Os testes psicológicos, treinamentos e dinâmicas aplicados pela empresa são úteis para orientar um executivo a tomar decisões sobre sua carreira.	1	2	3	4	5

CATEGORIAS	Nº	PERGUNTAS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
CARREIRA	10	Considero que o conhecimento do ambiente profissional (tendências do mercado de trabalho, novas tecnologias, novas oportunidades de atuação, entre outras) é fundamental para que um executivo possa administrar bem sua carreira.	1	2	3	4	5
	11	Acho que a administração da carreira de um executivo (direcionamento, planejamento, desenvolvimento e avaliação) é de responsabilidade da empresa a partir do momento em que ele faz sua contratação.	1	2	3	4	5
	12	Observo que o executivo após optar pela assessoria da empresa para orientá-lo sobre sua carreira encontra dificuldades de adaptação.	1	2	3	4	5
GESTÃO DE PESSOAS	13	Existe uma relação bem definida entre processos de gestão e de apoio da empresa e o processo de desenvolvimento profissional de executivos.	1	2	3	4	5
	14	A efetividade da gestão de pessoas da empresa está relacionada ao que os clientes esperam dela.	1	2	3	4	5
	15	Considero que o modelo de gestão da empresa, embora alinhado com o mercado, está desarticulado em relação às expectativas e necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5

2. IDENTIFICAÇÃO

a) Tempo no cargo atual:

Menos de 1 ano

De 1 a 4 anos

De 5 a 8 anos

Acima de 9 anos

b) Qual a sua principal ocupação? _____

c) Tempo de empresa:

Menos de um ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

Acima de

20 anos

d) Formação acadêmica

Nível médio

Superior

Especialização

Mestrado

Outros: _____

e) Área de atuação na empresa: _____

APÊNDICE C – ENTREVISTA ADOTADA PARA AS EXECUTIVAS DA EMPRESA-CLIENTE QUE CONTRATOU A EMPRESA ALFA

BLOCO I – PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

a) Você considera que a Empresa Alfa, como fornecedora de serviços na área de RH, vem acompanhando as mudanças de mercado na forma de realizar o recrutamento e seleção?

b) Durante o processo de recrutamento para o quadro de pessoal da empresa, que estratégias foram adotadas pela Empresa Alfa para selecionar o executivo? Os resultados esperados foram alcançados?

c) Os executivos que foram recrutados e selecionados pela Empresa Alfa e apresentados a essa empresa tinham os requisitos necessários para ocupar o cargo? Descreva quais eram estes requisitos.

BLOCO II - ALOCAÇÃO E RECOLOCAÇÃO

a) No momento atual, as empresas se preocupam muito com o processo de alocação/recolocação dos executivos que estão saindo da empresa. Que importância esta empresa dá a este processo? E você?

b) A sua empresa, durante a alocação do executivo selecionado por você, buscou prepará-lo previamente para iniciar suas atividades na empresa? Como se deu a sua participação neste processo?

c) Quais foram os fatores que facilitaram e dificultaram a alocação do executivo selecionado por esta empresa para ocupar o cargo?

FACILITADORES	DIFICULTADORES

d) Você poderia descrever que estratégias a Empresa Alfa adotou para fazer a integração entre o executivo selecionado e esta empresa?

BLOCO III – ORIENTAÇÕES E ENCAMINHAMENTOS FORNECIDOS PELA EMPRESA ALFA

a) Em que medida você acredita que o interesse de um executivo em contratar uma Assessoria de Recursos Humanos é fundamental?

b) Você considera que a orientação e encaminhamento da Empresa Alfa para alocação de um executivo objetiva melhor capacitar e qualificar o profissional?

c) Como você entende a gestão de pessoas em empresas e sua relação com o encaminhamento de executivos para o mercado de trabalho?

d) Após o executivo ter sido contratado por você, a empresa propiciou cursos de treinamento e desenvolvimento para ele, objetivando dar continuidade no processo iniciado pela Empresa Alfa? Que instrumentos foram utilizados para identificar as necessidades de treinamentos deste executivo?

e) Você considera que as tecnologias *on-line* da Empresa Alfa atendem às necessidades desta empresa? Você teve oportunidade de utilizar esta tecnologia desde o início do processo de recrutamento e seleção do executivo selecionado? Justifique sua resposta.

BLOCO IV – IDENTIFICAÇÃO

a) Tempo no cargo atual:

De 1 a 4 anos

De 5 a 8 anos

De 9 a 12 anos

Acima de 13 anos

b) Qual a sua principal ocupação? _____

c) Tempo de empresa:

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

De 16 a 20 anos

Acima de 20 anos

d) Formação acadêmica

Nível médio

Superior: Em que?

Especialização: Em que?

Mestrado: Em que?

Outros: _____

e) Área de atuação na empresa: _____

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO ADOTADO PARA OS EXECUTIVOS QUE FORAM RECOLOCADO OU NÃO PELA EMPRESA ALFA

1. No quadro a seguir, são apresentadas algumas afirmações. Gostaria que você indicasse o seu grau de concordância com a mesma, marcando o nº que melhor expresse sua opinião.

CATEGORIAS	Nº	PERGUNTAS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	1	Verifiquei que a prática de recrutamento e seleção da Empresa Alfa se limita apenas a um discurso inovador, continuando a manter ainda formas tradicionais de recrutar e selecionar pessoas.	1	2	3	4	5
	2	No processo seletivo da Empresa Alfa tive a oportunidade de melhor avaliar minhas capacidades, habilidades e atitudes, que auxiliaram na minha inserção no mercado.	1	2	3	4	5
	3	Considero que a área de recrutamento e seleção da Empresa Alfa exerceu importante papel na busca de uma oportunidade no mercado de trabalho, apoiando-me para enfrentar nova posição e desafios.	1	2	3	4	5
ALOCÇÃO E RECOLOCAÇÃO	4	Verifiquei que as estratégias de alocação/recolocação da Empresa Alfa são diferenciadas em função do tipo de contratação e da natureza das atividades que deveriam ser desenvolvidas por mim na empresa cliente.	1	2	3	4	5
	5	Percebi que as tecnologias <i>on-line</i> adotadas pela Empresa Alfa me possibilitaram coletar e monitorar informações para subsidiar minha recolocação no mercado.	1	2	3	4	5
	6	Fui conscientizado pela Empresa Alfa de que no processo de alocação/recolocação os resultados envolvem uma série de fatores situacionais que, às vezes, não estão sob o seu controle direto.	1	2	3	4	5
ORIENTAÇÃO E ENCAMINHAMENTO	7	Considero que existem diferenças no processo de orientação e encaminhamento da Empresa Alfa, o que facilitou a minha recolocação no mercado de trabalho.	1	2	3	4	5
	8	Acho que os instrumentos utilizados pela Empresa Alfa para orientar e encaminhar-me ao mercado de trabalho estão compatíveis com aqueles utilizados por outras empresas do mesmo setor.	1	2	3	4	5
	9	Verifiquei que os treinamentos, cursos e dinâmicas da Empresa Alfa trouxeram benefícios e apoio para o meu redirecionamento de carreira e recolocação no mercado.	1	2	3	4	5

CATEGORIAS	Nº	PERGUNTAS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
CARREIRA	10	Acho que as competências, habilidades, capacidades, experiência, conhecimento e rede de contatos são fundamentais para que eu possa administrar a minha carreira.	1	2	3	4	5
	11	Considero que o modelo de carreira apresentado pela Empresa Alfa não é o identificado como sendo demandado pelas empresas no mercado de trabalho.	1	2	3	4	5
	12	Fui orientado pela Empresa Alfa que minha carreira, além de estar alinhada e em sintonia com as necessidades do mercado, deveria oportunizar a divulgação de meus conhecimentos e experiências em uma empresa.	1	2	3	4	5
GESTÃO DE PESSOAS	13	As políticas ou práticas de treinamento da Empresa Alfa me auxiliaram a entender como está funcionando a gestão de pessoas no mercado de trabalho.	1	2	3	4	5
	14	Acho que a efetividade da gestão de pessoas da Empresa Alfa está relacionada ao que o cliente espera dela.	1	2	3	4	5
	15	Considero que o modelo de gestão da Empresa Alfa define as diretrizes que um executivo deve seguir durante o seu processo de alocação/recolocação.	1	2	3	4	5

2. IDENTIFICAÇÃO

a) Tempo no cargo atual:

Menos de 1 ano De 1 a 4 anos De 5 a 8 anos Acima de 9 anos
 Não tenho ocupação profissional no momento

b) Qual a sua principal ocupação? _____

c) Formação acadêmica

Nível médio Superior: Em que? Especialização: Em que?
 Mestrado: Em que? Outros: _____

d) Área de atuação na empresa: _____

e) Você foi recolocado ou não pela Empresa Alfa?

Recolocado Não-recolocado

f) Tempo que a Empresa Alfa levou para a sua recolocação ou não no mercado de trabalho

Menos de 5 meses De 1 a 5 meses De 6 a 10 meses Acima de 11 meses

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)