



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

LÍVIA SAYURI JACOB TOMA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS
um estudo em organizações de Minas Gerais**

Belo Horizonte
2006

LÍVIA SAYURI JACOB TOMA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**
um estudo em organizações de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como pré-requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas
2006

Ao meu pai, Paulo Toma, pelo imenso incentivo e pelo exemplo de vida;
Ao meu irmão Duda, companhia de todas as horas, pelo carinho e compreensão;
Ao Luís Filipe, meu amor, minha inspiração, pela alegria que me preenche.

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor e orientador Allan Claudius Queiroz Barbosa, por me dizer, no momento certo, a frase: “estude aquilo que você gosta”. Agradeço pela valiosa orientação, pelo apoio, pelo incentivo, pelo aprendizado e crescimento e pelas críticas tão oportunas. Agradeço, também, pela preocupação que demonstra em relação à formação de seus alunos, cumprindo o papel do verdadeiro educador.

À minha família, pela compreensão, apoio e carinho. O entusiasmo da minha mãe, o grande incentivo de meus avós Eduardo e Olga. Às minhas tias e tios, primas e primos.

Aos meus amigos do Cepead, com quem dividi muitas alegrias, angústias, aprendizado, frustrações, conquistas. Em especial às minhas queridas amigas de Mestrado Aline, Silvinha, Débora e Renata Barcelos. A todos das turmas de 2004 e 2005, pelas conversas na sala do Mestrado, todas sempre produtivas, (academicamente ou não). Ao Flávio pela paciência nas ajudas técnicas de *Word*.

Aos meus amigos de verdade, que puderam compreender a minha ausência e permaneceram ao meu lado me apoiando. Mesmo eu estando longe, pude contar com sua amizade sempre que precisei. Especialmente à minha grande amiga Grazielle, pelo seu alto astral contagiante e minha querida amiga Simone, que sempre me deram muita força.

Ao Luís Filipe e toda sua família, pelo acolhimento, pelo incentivo, por trazerem para perto de mim o agradável ambiente familiar, quando a minha família está longe.

À Vera e ao Antônio Carlos, Maria Rachel e Ana Luísa, tia Mara e Ana Maria, Juliana e Gustavo. Todos sempre me trouxeram alegria e muito apoio. Ao Luís Filipe, meu amor, maior responsável pelos momentos de felicidade durante esta caminhada, que esteve presente em todos os momentos, sempre acreditando em minha capacidade. Sua compreensão, sua ajuda e seu incentivo são indescritíveis.

Aos meus amados e queridos irmãos, Eduardo Shiiti e Laurinho, que me encham de felicidade e orgulho.

Ao meu pai, um dos maiores responsáveis por eu ter chegado até aqui, meu porto seguro, e ao meu avô Shiichi. À Elisa, Alice e Aline, família Álvares da Silva, que vieram somar felicidade à minha família.

Aos colegas do *Nig. one*, Marcus Vinícius, Marcelo Alvim, Júnia, Lílian, Aline, Renata, Eduardo, Simone, professores Ana Paula e Marco Aurélio, pela agradável e proveitosa convivência.

Aos professores e funcionários do Cepead, que tanto contribuíram neste percurso.

Aos amigos da Universidade Técnica de Lisboa, Filomena Ferreira, professor Joaquim Ramos Silva, Rafael, Carlos Henrique, Cláudio e Germano.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi o de descrever e analisar as práticas de recrutamento e seleção dentro do contexto da gestão de Recursos Humanos a partir da experiência de organizações de grande porte de Minas Gerais. Apesar de um predominante discurso de que as empresas nunca dependeram tanto das pessoas e de que a gestão de Recursos Humanos vem crescentemente ganhando importância graças ao cenário cada vez mais competitivo, observa-se que há uma carência de pesquisas de gestão de RH no Brasil, o que dificulta a avaliação de como suas práticas evoluem ao longo do tempo (CURADO, 2001). Considerando-se a importância desses estudos no contexto da gestão de Recursos Humanos, a presente pesquisa procurou resgatar essa discussão, a partir da análise de algumas práticas de RH. Esta dissertação está estruturada inicialmente em uma discussão teórica que procurou situar as atividades de recrutamento e seleção na gestão de Recursos Humanos. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos adotados e os resultados que a pesquisa permitiu encontrar. Posteriormente, é feita uma análise destes resultados, que possibilitou a elaboração das considerações finais. O marco teórico do trabalho foi focado na temática gestão de Recursos Humanos, num sentido amplo. Na primeira parte, buscou-se descrever o contexto da gestão de RH, considerando alguns fatores ambientais que influenciam e/ou determinam este contexto. A segunda parte aborda a concepção atual de gestão de RH, fazendo uma breve descrição de seu contexto ambiental. Posteriormente, trata-se da gestão de Recursos Humanos fazendo um apanhado das práticas e das ações de RH, comparando-o com os dados demonstrados por pesquisadores sobre a realidade das organizações. A quarta parte traz um levantamento daquilo que os principais pesquisadores e profissionais da área apontam como as grandes tendências em gestão de Recursos Humanos. Em relação aos procedimentos metodológicos utilizados, optou-se pela estratégia qualitativa do estudo de casos e os instrumentos para coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos e registros das empresas. Para a escolha das organizações pesquisadas, inicialmente tomou-se como base o Guia da Revista EXAME “As melhores empresas para você trabalhar” dos anos de 2000 a 2004. A amostra intencional para o desenvolvimento da pesquisa consistiu de quatro empresas de grande porte que possuíam uma área estruturada de Recursos Humanos e mais uma quinta empresa, que é uma terceirizada de uma das quatro constantes do Guia. Os resultados mostraram que a maioria das empresas pesquisadas realiza as atividades de recrutamento e seleção internamente, alocando pessoal próprio para tal, apesar da constatação, através da literatura sobre a área, de que haveria uma grande tendência à terceirização dos processos de RH, principalmente em recrutamento e seleção. Pôde-se observar, ainda, que as atividades de recrutamento e seleção não parecem seguir alguma lógica ou um planejamento dentro da gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The objective of this work was to describe and analyze the practices of recruitment and selection inside the Human Resources management context, from the experience of great organizations in Minas Gerais. Although the predominant speech states that the companies never depended such much on the people and that Human Resources management has been increasingly gaining importance because of the competitive scene, it is observed that there is a lack of research about HR management in Brazil, what makes it difficult to evaluate how its practices unfolded over time (CURADO, 2001). Considering the importance of these studies in the context of the Human Resources management, the present research tried to rescue this quarrel, from the analysis of some HR practices. This research is structuralized initially in a theoretical quarrel that focused to point out the activities of recruitment and selection in the management of Human Resources. After that, the methodological procedures adopted and the results of the research are presented. Later, an analysis of these results is made, and led to the elaboration of the final considerations. The theoretical landmark of this work was focused in the thematic of Human Resources management, in an ample direction. In the first part, one searched to describe the context of the HR management, considering some ambient factors that influence and/or determine this context. The second part approaches the current conception of HR management, making a brief description of its ambient context. Later, a synthesis about the Human Resources management, its practices and actions is made and it is compared with the data the organizational realities demonstrated by researchers. The fourth part brings a survey of what the main researchers and professionals of the area point as the great trends in Human Resources management. About the methodological procedures used, it was opted for a qualitative strategy of the cases study and the data collection instruments were semi-structuralized interviews and analysis of document and registers. The selection of the studied organizations was initially based at the Guide of "the best companies to work" for the period of 2000 to 2004 published by the EXAME Magazine. The intentional sample of this research consisted of four great companies that had a structuralized area of Human Resources. A fifth company was also included as part of the sample, and it is an outsourced of one of the four great companies of the Guide. This research showed that the majority of the companies of the sample carries through the recruitment and selection activities internally, placing proper personal for them, despite the evidences, from the literature on the area, which attests that it would exist a great trend to the outsourcing of the HR processes, mainly in these activities. It could be observed, still, that the activities of recruitment and selection do not seem to follow any logic or a planning inside the Human Resources management.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

1. ARH – Administração de Recursos Humanos
2. GRH – Gestão de Recursos Humanos
3. RAE – Revista de Administração de Empresas
4. Enanpad – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
5. TI – Tecnologia de Informação
6. ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
7. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
8. RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
9. ERP – *Enterprise Resource Planning*
10. IDC – Instituto Nacional de Pesquisas

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – As melhores empresas para trabalhar (Minas Gerais).....	44
QUADRO 2 – Empresas pesquisadas e profissionais entrevistados	48
QUADRO 3 – Categorias de análise e variáveis.....	49
QUADRO 4 – Síntese do desenho metodológico da pesquisa.....	51
QUADRO 5 – Síntese das empresas e categorias analisadas.....	80

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mapa de reflexão teórica	20
FIGURA 2 – Organograma da área de RH.....	53
FIGURA 3 – Organograma da área de RH.....	60
FIGURA 4 – Organograma da área de RH.....	74

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	6
RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE FIGURAS	10
1. APRESENTAÇÃO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	19
2.1. Breves reflexões sobre o contexto da gestão de RH.....	21
2.2. A concepção de gestão de Recursos Humanos.....	24
2.3. A realidade da gestão de Recursos Humanos – em direção às práticas atuais	28
2.4. Tendências da gestão de Recursos Humanos	31
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1. Tipo de pesquisa	39
3.2. Escolha das organizações	41
3.3. Coleta de dados.....	46
4. RESULTADOS ENCONTRADOS	52
4.1. Empresa <i>Software</i>	52
4.2. Empresa <i>Móveis</i>	59
4.3. Empresa <i>Siderúrgica</i>	67
4.4. Empresa <i>Transportes</i>	73
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE	104
1. QUADRO 6 – Síntese dos “manuais de Administração”.....	105
2. Roteiro das entrevistas.....	107

1. APRESENTAÇÃO

Este trabalho teve como objetivo descrever e analisar as práticas de recrutamento e seleção no contexto da gestão de Recursos Humanos¹, doravante expressado neste trabalho pela sigla RH, a partir da experiência e dinâmica de organizações de grande porte do estado de Minas Gerais.

Esta discussão, se de um lado se insere em uma leitura tradicional acerca da Administração de Recursos Humanos (ARH), retoma, por outro, a candente e sempre atual reflexão sobre qual a dimensão estratégica da ARH no contexto das organizações. Isso por que “por mais que se argumente em prol de uma ARH estratégica, não é freqüente verificar, na prática, empresas cuja gestão de pessoas seja efetivamente estratégica” (FERNANDES, 2002:4).

Significa dizer que temas tidos como “secundários” ou de pouca monta estratégica acabam recuperando, em grande medida, sentido e operacionalidade no âmbito das organizações. Dessa forma, analisar as práticas de Recursos Humanos vai em direção ao que Fischer (1998) considera como uma das tendências de gestão de Recursos Humanos. Segundo este autor, ao invés de simplesmente recomendar e adotar práticas padrões de gestão, a discussão sobre RH deve se concentrar em explicar o porquê da necessidade de tais práticas. Este foi o sentido da pesquisa desenvolvida, visando discutir qual a coerência entre um enfoque tradicional e sua inserção estratégica.

¹ Ao longo da dissertação os termos gestão de recursos humanos, administração de recursos humanos e gestão de pessoas são entendidos como similares. Por causa disso, a expressão “gestão de Recursos Humanos” será, neste trabalho, utilizada com maior freqüência. A utilização de uma ou outra terminologia que tem ainda similitude com com *Gestão de Talentos*, *Gestão de Parceiros* ou *Gestão do Capital Humano*, não determina, por si só, o que de fato as organizações fazem em relação às pessoas que nelas trabalham. Não há aqui, portanto, a preocupação em diferenciar os termos gestão de Recursos Humanos ou gestão de Pessoas e não se considera que tal diferenciação seja relevante para o que se pretende estudar nesta pesquisa.

De uma forma quase paradoxal, há um discurso preponderante nas organizações de que a gestão de Recursos Humanos vem ganhando grande importância, graças a um cenário cada vez mais competitivo, no qual as organizações nunca dependeram tanto das pessoas. Além disso, acredita-se que haja uma crescente tendência nas organizações em terceirizar tais práticas, com o objetivo de reduzir os custos na gestão de seus Recursos Humanos.

Na direção acadêmica, Curado (2001:74) observa que há uma “ausência de um volume representativo de pesquisas sobre gestão de RH no Brasil, o que dificulta uma avaliação de como suas práticas evoluem ao longo do tempo”. Tal consideração é reforçada por recente artigo publicado por Tonelli *et. al.* (2003) que verifica que dentre os temas de gestão de Recursos Humanos, a temática das **funções de RH** (que se referem às práticas mais tradicionais da área, tais como recrutamento e seleção, treinamento, etc) é a que tem menor representatividade de estudos realizados.

Em artigo publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), intitulado *Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000*, Tonelli *et. al.* (2003) analisam a produção na área de Recursos Humanos no Brasil e destacam que artigos classificados como de *funções de Recursos Humanos*² e observaram que, ao longo da década pesquisada, houve um declínio considerável do número destes artigos, sendo a temática que apresentou o menor número de artigos publicados.

É interessante ressaltar, ainda, que dentre os conteúdos tratados pela categoria das funções de RH, o subtema *recrutamento e seleção* aparece em último lugar. Ou seja, além do fato de que

² Artigos “cuja temática referia-se aos chamados “subsistemas” tradicionais de RH, que orientam e regulam as práticas da área nas organizações: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, etc.” (CALDAS et alli, 2003, p. 108).

dentre os temas das publicações, a temática *funções* aparecer em último lugar; dentro desta temática, o sub-tema *recrutamento e seleção* foi, ainda, o menos estudado.

Os temas em questão, mesmo com pouco destaque e interesse manifesto na produção acadêmica, são de amplo conhecimento e usuais. Uma primeira definição de seu significado naturalmente encontra eco nos chamados “manuais” de Recursos Humanos, isto é, livros que sintetizam em maior ou menor escala as diferentes e múltiplas dimensões que envolvem esta complexa área do conhecimento. Por isso, Gil (2001), atua como balizador de uma visão bastante didática, ao afirmar que **recrutamento** pode ser entendido como “um processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (p. 93). O processo de **seleção** consistiria em comparar esses candidatos, identificando suas características pessoais, suas habilidades e até mesmo seu comportamento futuro no cargo, através de diversos procedimentos ou métodos de seleção (GIL, 2001).

A simplicidade destes conceitos não esconde a vasta e complexa reflexão envolvida. De acordo com Dutra (2002), esse processo de movimentação tem estreita ligação com as decisões a serem tomadas, tanto sob a perspectiva da **empresa**, quanto das **pessoas**. Sob a perspectiva da **empresa**, a movimentação está ligada a decisões como:

- Planejamento de pessoas: tanto em relação à quantidade quanto à qualidade das pessoas necessárias à empresa;
- Atração das pessoas: refere-se à capacidade que a empresa tem em atrair para seu quadro as pessoas necessárias;

- Socialização e aclimatação das pessoas: é a capacidade da empresa em conseguir que as pessoas se sintam à vontade e ofereçam seu melhor para o trabalho, no menor tempo possível;
- Reposicionamento das pessoas: são as políticas e práticas de transferência, promoção, expatriação etc. adequando as necessidades da empresa aos objetivos das pessoas;
- Recolocação das pessoas: capacidade da empresa em recolocar as pessoas no mercado de trabalho quando não é mais possível mantê-las em seu quadro.

Já sob a perspectiva das **pessoas**, esse mesmo autor afirma que a movimentação diz respeito a decisões como:

- Inserção no mercado de trabalho: refere-se à decisão das pessoas a respeito de suas próprias carreiras;
- Melhores oportunidades de trabalho: as pessoas estarão sempre em busca de condições de trabalho onde se sintam melhor;
- Retirada do mercado de trabalho: refere-se à saída das pessoas, seja de forma definitiva, seja por um período de tempo.

Segundo o autor, esta movimentação influencia de forma direta o funcionamento da organização e a vida das próprias pessoas envolvidas. Mesmo assim, o tema parece relegado a um segundo plano nas discussões e estudos sobre gestão de pessoas, tanto por parte dos pesquisadores da área quanto por parte dos próprios dirigentes das empresas.

Reforçando o paradoxo, em recente estudo realizado com formadores de opinião em gestão de Recursos Humanos no Brasil, Fischer e Albuquerque (2001) realizaram pesquisa com mais de 180 profissionais da área. O objetivo da pesquisa foi o de identificar quais as **tendências** em gestão de pessoas que esses formadores de opinião consideraram que serão aplicadas nas organizações brasileiras. Dentre as questões analisadas, os pesquisadores constataram que o principal desafio estratégico da gestão de Pessoas na opinião da maioria absoluta dos entrevistados será o de “atrair, capacitar e reter talentos”. “Para 64,2% dos respondentes este será o grande objetivo do Modelo de Gestão de Pessoas das empresas competitivas nos próximos anos” (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001:12).

À luz do exposto até aqui, para garantir patamares de competitividade compatíveis aos tempos atuais, a premência de “atrair e reter talentos” reforça a idéia de que os processos e as práticas de recrutamento e seleção adotados pelas empresas têm grande influência e papel. Fischer e Albuquerque (2001) destacam, ainda, que o termo “talentos” é de fundamental importância, uma vez que ao priorizar talentos, está-se

[...] enfatizando a necessidade de diferenciar pessoas, atraindo e retendo apenas aqueles que apresentam um desempenho de destaque. As estratégias orientadoras do modelo tendem a torná-lo mais focado nestes segmentos de alta performance e grande potencial tornando o ambiente organizacional mais estimulante e desafiador, mas, ao mesmo tempo, mais restritivo e excludente (p. 13).

Os autores argumentam, ainda, que esse “novo/antigo” desafio da gestão de Recursos Humanos não significa, de forma alguma, que o RH esteja voltando ao passado. As turbulências enfrentadas pelas grandes mudanças ambientais fizeram com que os gestores

perdessem um pouco o rumo de seu papel e ficassem de certa forma perdidos quanto à sua função.

Com o discurso prevalescente na área de Recursos Humanos de que “as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações” (GIL, 2001: 91), estas deveriam ter como uma de suas principais preocupações justamente em como escolher essas pessoas – ou seja, preocupar-se em selecionar, com competência, quem virá fazer parte de seu mais importante ativo.

Deve-se destacar ainda que a maciça utilização de recursos informacionais no campo da gestão de Recursos Humanos teve impactos significativos na lógica das chamadas funções de Recursos Humanos. A este respeito Tonelli *et. al.* (2003) oferecem uma possível explicação, sendo o “interesse maior por como implantar as políticas que dizem respeito às funções e menor pelas formas de operacionalizá-las (p. 111).

A diminuição do interesse de pesquisadores em estudar as formas de operacionalizar as funções de RH deve-se, ainda, às “previsões de redução drástica ou mesmo de extinção da área de RH nas empresas” (KILIMNIK e MOTTA, 2000:1). Entretanto, em pesquisa sobre a gestão de Recursos Humanos em empresas de Minas Gerais, essas autoras constataram que tais “previsões” foram contrariadas, ou seja, na maior parte das empresas a área de RH ainda possui uma estrutura centralizada e formal dentro do espaço organizacional.

A dificuldade em encontrar uma produção acadêmica significativa sobre as práticas de recrutamento e seleção ampliou o interesse pelo estudo e reforçou a pergunta norteadora do

estudo, qual seja, de que maneira estas práticas estão inseridas no contexto da gestão de Recursos Humanos das organizações?

Para seu desenvolvimento, estruturou-se esta dissertação inicialmente em uma discussão teórica que procurou situar recrutamento e seleção no contexto da gestão de Recursos Humanos. Em um segundo momento, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, bem como o desenho da pesquisa. Posteriormente, os resultados são apresentados e uma análise dos mesmos é feita, o que permite a construção de considerações finais. Acompanha esta dissertação um adendo (apêndice) com os roteiros das entrevistas que foram aplicadas como o instrumento da coleta de dados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

São poucas ou fortemente “manualescas” as referências bibliográficas e pesquisas publicadas a respeito da temática recrutamento e seleção. Portanto, o marco teórico deste trabalho se ocupará principalmente com a temática gestão de Recursos Humanos em sentido amplo, buscando entender a inserção do recrutamento e seleção. Este percurso teórico visa a fornecer uma visão geral do que se entende hoje, com base na literatura disponível, do que seja a gestão de Recursos Humanos e quais as tendências apontadas para ela.

Numa primeira parte é feita uma breve descrição do contexto da gestão de Recursos Humanos, tentando situar como ela se encontra hoje, considerando alguns fatores ambientais que influenciam este contexto³.

A segunda parte aborda a concepção de gestão de Recursos Humanos. Conforme será visto, a teoria tem apontado para grandes mudanças na gestão, porém, nem sempre a teoria é capaz de retratar as situações vividas nas organizações.

A terceira parte deste marco teórico trata da gestão de Recursos Humanos fazendo um apanhado teórico da ação atual de Recursos Humanos comparando-o com dados que alguns pesquisadores têm encontrado sobre a realidade nas organizações. Esta realidade em grande medida prepara a discussão sobre as práticas possíveis e usuais no contexto da gestão de

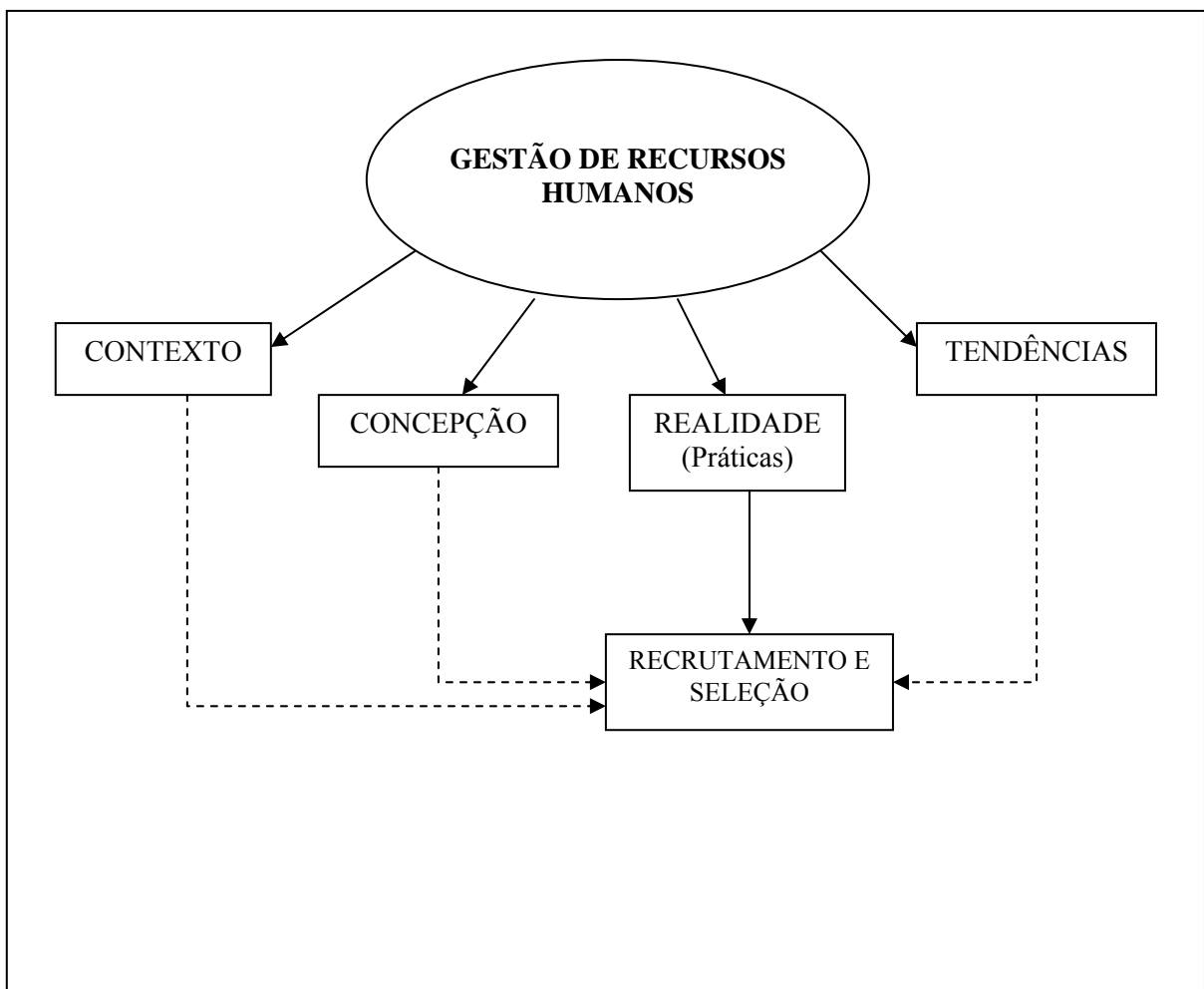
³ Não há a intenção de se fazer um resgate histórico da gestão de Recursos Humanos uma vez que o estudo deste tema, embora de grande relevância para diversas pesquisas na área de Recursos Humanos, não é considerado necessário aqui. Discussões sobre o contexto histórico da gestão de Recursos Humanos no Brasil estão presentes em diversas pesquisas de destaque nacional (ALBUQUERQUE, 1992; FISCHER, 1998; SARSUR, 1999; ALMEIDA, 1999).

Recursos Humanos. Também são abordadas algumas características sobre o papel dos gestores.

Na quarta parte é feito um levantamento do que alguns dos principais pesquisadores da área descrevem como as principais tendências para a gestão de Recursos Humanos apontadas por pesquisadores e pelos profissionais de RH; o que permite entender a temática estudada.

A FIGURA 1 a seguir traz uma síntese de como o trabalho está construído.

FIGURA 1 – Mapa de reflexão teórica



O desenho destaca que o recrutamento e seleção, mesmo sendo práticas atuais, vinculam-se ao contexto e à concepção de RH como parte indissociável da lógica de gestão de pessoas.

2.1. Breves reflexões sobre o contexto da gestão de RH

Conforme afirma Fischer (1998), nas duas últimas décadas, “os principais setores empresariais do país passaram por um processo crescente de exposição à competitividade, implicando mudanças que merecem ser resgatadas e investigadas” (p. 17), uma vez que essas mudanças causaram efeitos para as pessoas, os negócios e a sociedade. Essas mudanças ocorridas causaram grande turbulência no ambiente interno e externo das organizações, obrigando-as a se adaptar a uma nova realidade para sobreviver.

É importante entender que as mudanças na sociedade, tanto em nível local quanto global, impõem às organizações um novo tipo de padrão de gestão de pessoas. De acordo com Fischer (1998:61), “isto acontece via pressões competitivas, de um lado, mas também em função de mudanças estruturais da sociedade, dos seus grupos componentes, suas instituições e seus padrões de comportamento”.

Tonelli (2002) considera que as transformações econômicas na década de noventa afetaram diretamente o padrão de competitividade das empresas brasileiras. “A realidade sócio-econômica brasileira foi redefinindo o papel das empresas e condicionando-as a uma nova forma de estruturação e operação” (FISCHER, 1998:98), para que pudessem garantir sua sobrevivência diante desse novo padrão de competitividade. Com a estabilização da economia, desaparecem as preocupações com as taxas de inflação e com os inúmeros planos econômicos. Essas mudanças fizeram com que se tornasse mais fácil o controle da empresa

com relação aos seus custos, desperdícios e eficiência. Além disso, a abertura comercial promovida pelo governo Collor fez com que os objetivos do setor industrial pudessem se voltar mais para as questões da **eficiência** e da **competitividade**.

As empresas passaram a adotar novas estratégias de gestão, naturalmente atingindo a gestão de Recursos Humanos. Também é notável que, em reação a esse ambiente cada vez mais competitivo em que se encontram, as empresas passaram a apresentar um movimento de enxugamento de pessoal, de redução dos custos (que passaram a poder ser mais bem controlados devido à estabilidade econômica) e de aumento da importância dada aos seus clientes. Em contrapartida, o perfil demográfico do país evoluiu, tornando-se muito mais dinâmico e moderno. É um novo cenário para as empresas brasileiras: há mais disponibilidade de mão de obra no país ao mesmo tempo em que as empresas passam pelo movimento de enxugamento do quadro de pessoal.

De acordo com Fischer (1998), com a reestruturação empresarial no Brasil na década de noventa, as

políticas e práticas de gestão de pessoas modificaram-se substancialmente neste período a ponto de se tornar um fenômeno organizacional diferenciado. A intensificação da competitividade empresarial e as mudanças no perfil da sociedade brasileira ocorridas na última década geraram um novo padrão de gestão de pessoas diferenciado daquilo que se praticava até então nas organizações do país. [...] A adesão das empresas a este novo padrão não apresenta uma intensidade e abrangência homogênea, porém ele é parte integrante da realidade organizacional do país (p.339).

Apesar de não haver essa homogeneidade em relação às mudanças, mudar suas formas de gestão se tornou um fator de extrema relevância para que as empresas pudessem enfrentar os desafios atuais de competitividade.

A **função** Recursos Humanos não iniciou as mudanças dentro das organizações, isto é, as mudanças vieram de fora dela. No entanto, a função vê-se forçada a se adaptar às novas demandas externas e os principais objetivos de reformulações empresariais seriam “o foco prioritário no cliente e em sua satisfação, a redução de custos e a conquista de uma posição favorável no mercado com padrões internacionais de qualidade e produtividade” (FISCHER, 1998:341).

Com relação aos **gestores** de Recursos Humanos, uma das principais preocupações observadas está focada na “necessidade de promover mudanças organizacionais, para enfrentar a competitividade” (LACOMBE e TONELLI, 2002: 239). Como consequência desse clima de mudança constante, os gestores de Recursos Humanos também passam a ter que lidar freqüentemente com questões como comprometimento e confiança, por exemplo. Os problemas enfrentados são bastante heterogêneos e apresentam considerável complexidade.

Albuquerque (1992) afirma que:

A questão da competitividade, tanto em nível do país, como das indústrias e das empresas, torna-se imperativa dos novos tempos, não se limitando ao campo macroeconômico, mas inserindo-se intensamente nas áreas da sociologia e economia das empresas e, particularmente, da administração dessas organizações. A questão, pela sua importância e complexidade, tem sido objeto de análise sob diferentes enfoques. [...] Resta agora intensificar discussões sobre a participação dos diversos atores sociais no detalhamento dos planos setoriais e na sua implementação, tendo em vista a modernização tecnológica e gerencial do país. É evidente que esse esforço implica profundas mudanças organizacionais e culturais, que darão a dimensão dos desafios a enfrentar nos próximos anos (p. 17).

O autor considera que é importante analisar as mudanças organizacionais necessárias para que as empresas se tornem competitivas. Esta análise deve ter como foco a perspectiva da gestão de Recursos Humanos e as relações de trabalho, sendo importante identificar quais são “as

grandes tendências de mudanças no sistema de gestão de recursos humanos e nas relações de trabalho que contribuirão para o aumento da capacidade competitiva das empresas nacionais” (ALBUQUERQUE, 1992:17).

O que se observa é que o contexto de gestão de RH é repleto de condicionantes que se refletem num ambiente extremamente competitivo, obrigando as organizações a lutarem para manter sua competitividade. Para tanto, essas empresas precisam estar atentas a tudo que acontece a seu redor e, principalmente, conseguir se antecipar e se preparar para aquilo que ainda está para acontecer.

2.2. A concepção de gestão de Recursos Humanos

Em busca de uma conceituação de gestão de Recursos Humanos, percebe-se que as fontes de pesquisa para tal conceito são bastante escassas e se restringem, basicamente, aos chamados “manuais da Administração”⁴, geralmente não recomendados como referência para trabalhos de maior relevância acadêmica, mas cujo uso, por vezes, é necessário.

Essa literatura “manualesca” trata esta questão, por exemplo, a partir de Gil (2001) que traz uma conceituação para o termo gestão de pessoas: “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (p.17). Este conceito, que de forma geral define o que se deve entender por gestão de Recursos Humanos, encontra, é claro, interpretações e usos particulares em cada organização. Como se trata de uma função gerencial que busca alcançar

⁴ No apêndice desta dissertação encontra-se um quadro que sintetiza os conceitos sobre gestão de Recursos Humanos, recrutamento e seleção. Esses conceitos foram retirados dos “manuais” de alguns dos autores mais reconhecidos por suas publicações na área de Administração.

os objetivos das pessoas e da organização, a forma como essa função será exercida tende a variar de acordo com o objetivo de cada organização e de seu grupo de pessoas.

Fischer (1998) conceitua um “Modelo de Gestão de Pessoas” da seguinte forma:

Modelo de Gestão de Pessoas refere-se, portanto, a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. Como “moldes” estruturam as idéias sobre a problemática do relacionamento humano. Como “peneiras” fazem passar ou restringem ações e decisões de todos os agentes envolvidos atuando, com particular intensidade, no imaginário dos gerentes e especialistas, que têm por ofício tomar decisões sobre gestão de pessoas estimulando um padrão de comportamento coerente com os objetivos empresariais (p. 49).

Em seu artigo intitulado *Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos?*, Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) abordam a necessidade de se dar tratamento estratégico à gestão de Recursos Humanos e ressaltam algumas características a serem consideradas para que RH possa atingir tal condição. Esses autores consideram que o papel de Recursos Humanos na Administração Estratégica tem certas peculiaridades em relação a outras áreas da empresa. Afinal, além de ter que se envolver com a estratégia da empresa – assim como as outras áreas – a área de Recursos Humanos também tem o papel de desenvolver estratégias para atender às necessidades de todas as pessoas envolvidas, em todos os setores. As pessoas são os recursos estratégicos que a empresa possui, pois são elas que se utilizam de seu conhecimento para fazer os acordos, ganhar mercado e prestar serviços aos clientes, levando sempre consigo o nome da organização.

Percebe-se que esses autores dão um enfoque especial à importância das pessoas para a organização: “o segredo do sucesso de uma empresa está na qualidade de seus funcionários” (p. 21) é uma citação encontrada em seu artigo e que pretende justificar por que os Recursos

Humanos têm influência decisiva e duradoura nas organizações. Eles ressaltam que tudo aquilo que é realizado na organização depende de atos e decisões de pessoas. Em relação ao tema da presente dissertação (recrutamento e seleção), cabe enfatizar que essas decisões também se referem à escolha de novos profissionais para a própria organização. E esta pode ser considerada, de acordo com o que já foi citado, uma escolha que traz grande influência para a organização e por um período que tende a ser longo. Pode-se considerar que a decisão de escolha dos profissionais que farão parte do quadro da empresa, ou seja, a seleção profissional, deve ser entendida como uma decisão estratégica para a organização.

Retomando a discussão sobre a necessidade de transformação da função de Recursos Humanos para um enfoque mais estratégico, nota-se que tal preocupação tem sido, a partir da década de noventa, amplamente disseminada no meio acadêmico, nas bibliografias especializadas e entre os gestores das organizações.

Torrington, Hall e Taylor (2004) consideram que o ponto de partida para qualquer atividade estratégica de RH é entender o ambiente no qual a organização opera e que só é possível formular as práticas e políticas apropriadas se as características chave forem identificadas e sua importância reconhecida. A gestão **estratégica** de Recursos Humanos é, afinal, a preocupação constante dos gestores e dos pesquisadores da área.

Apesar disso, algumas pesquisas têm mostrado que as mudanças efetivas na função de Recursos Humanos para um caráter mais estratégico não são tão presentes na realidade das organizações quanto se pretendia encontrar. Em uma pesquisa que procurou comparar a **realidade** da gestão de Recursos Humanos nas empresas com a **visão** de acadêmicos e profissionais da área, Tonelli (2002) contrastou dados obtidos junto a 100 empresas da

Grande São Paulo com a opinião de especialistas da área de Recursos Humanos. Em uma de suas conclusões a autora relata que

[...] ainda que praticamente todos concordem que RH deva estar mais próximo do negócio da empresa hoje, nem todos convergem sobre o sentido do que é, efetivamente, estar mais próximo. Se estar mais próximo é participar da estratégia, nós verificamos que, na questão específica sobre se RH participa do Planejamento Estratégico da empresa, todos os entrevistados, sem exceção, responderam que não. Ou seja, embora haja um discurso sobre a mudança da área de RH entre as empresas e também entre os especialistas, não há clareza sobre o teor e os detalhes desta mudança e sobre os papéis que a área deve representar (p. 88).

O que se percebe a partir desta constatação é que há um consenso geral de que a gestão de Recursos Humanos precisa participar do planejamento da empresa, mas que na prática isso não acontece. E tampouco os profissionais da área sabem o caminho para conseguir estabelecer a mudança que leve a uma gestão estratégica de Recursos Humanos, que medidas tomar e que papéis exercer.

A esse respeito, Dutra (2002) ressalta o fato de que muitos autores trabalham como se a estratégia de gestão de pessoas fosse derivada da estratégia da empresa, quando, na prática, o que acontece é que elas se influenciam mutuamente – as pessoas influenciam a estratégia da empresa, pois são elas que implementam a estratégia na empresa. No que se refere ao tema da pesquisa – recrutamento e seleção, que se inserem no conceito de movimentação de pessoas, conforme foi visto anteriormente – este mesmo autor afirma que:

A gestão estratégica de pessoas estabelece parâmetros para definir políticas e práticas de movimentação de pessoas. Além disso, estabelece parâmetros para dimensionamento de quadro, balizando todas as ações de movimentação. [...] O planejamento do quadro [de pessoal] deve estar alinhado com as estratégias negociais e de gestão de pessoas da empresa e/ou negócio (p. 70-76).

A concepção de gestão de Recursos Humanos aponta para mudanças nas formas de gestão, com maior valorização das pessoas e o estabelecimento de um modelo de gestão estratégico de Recursos Humanos. Um modelo de gestão estratégico tem como “elemento crucial” a movimentação das pessoas e, para isso, a empresa precisa ter consciência em relação às suas necessidades de captação de pessoal (DUTRA, 2002).

2.3. A realidade da gestão de Recursos Humanos – em direção às práticas atuais

De acordo com Fischer e Albuquerque (2001), o modelo de organização das funções de Recursos Humanos sofreu, nos últimos anos, alterações profundas, assim como boa parte de suas políticas e processos de gestão. Segundo esses autores, citando Schneider e Beatty, o papel de RH deve ser o de um jogador (“player”) do jogo organizacional, e não mais o de mero parceiro das outras áreas da organização. Pois, afinal, quem realiza os resultados (“scores”) da organização são os jogadores efetivos e não os parceiros.

Sendo assim, de acordo com os referidos autores, o RH deixaria de ter o papel de simples apoiador e passaria a assumir um papel estratégico nas organizações e teria como desafio alinhar seus objetivos aos objetivos da organização.

Diversas pesquisas têm sido realizadas com o intuito de verificar quais as práticas adotadas pelos profissionais de RH e avaliar como se dá a gestão de Recursos Humanos nas empresas atualmente. É comum verificar, como resultados destas pesquisas, que a prática da gestão de Recursos Humanos encontra-se ainda distante da teoria, na maioria dos casos, a qual prevê uma gestão cada vez mais estratégica, com profissionais que realizem ativamente as mudanças e desenvolvimento necessários à empresa. Ao contrário disso, nota-se que os

profissionais de Recursos Humanos encontram-se despreparados para essa atuação estratégica e sua participação, quando muito, é a de parceiro e não de agente ativo nas mudanças.

Em uma pesquisa realizada com 100 empresas da Grande São Paulo, Lacombe e Tonelli (2000) concluem que a maior parte das empresas ainda tem as atividades de RH centralizadas em um único departamento, o que é característico de um modelo mais tradicional de gestão, e não de um modelo estratégico. Apesar disso, as autoras ressaltam que já é expressivo o número de empresas que descentralizam algumas de suas funções, tais como seleção e treinamento, inferindo que tal fato revela um movimento das empresas em direção a um modelo de gestão de Recursos Humanos mais estratégico. Este movimento, no entanto, reforça a idéia de que a gestão de Recursos Humanos tem seguido a linha de uma gestão "reativo-defensiva"; que não se antecipa às mudanças e nem as provoca, mas apenas reage a elas.

Para Fernandes (2002), o fato de que na prática serem poucas as vezes em que a gestão de Recursos Humanos assume o papel de atuação estratégica dentro da empresa deve-se, principalmente, a três restrições: “despreparo dos profissionais de RH, impeditivos institucionais e dificuldade em operacionalizar o controle estratégico de RH” (p. 1). De acordo com este autor, um ponto crítico para a atuação estratégica da gestão de Recursos Humanos está na falta de definição de indicadores para o monitoramento e controle e avaliação dos resultados. Segundo ele, sem **controle** não se pode falar em ação estratégica, mas, em contrapartida, os poucos indicadores de desempenho de RH que existem são voltados para processos e tarefas e não para resultados que a área possa gerar para a organização.

Em relação a essa constatação, Tonelli (2002) argumenta que apesar de os profissionais das empresas terem a percepção das necessidades de mudanças da área de Recursos Humanos, tais necessidades entram em contraste com as próprias práticas desses profissionais. Nas empresas as trajetórias da área de Recursos Humanos geralmente revelam práticas de caráter mais operacional, de curto prazo e sem conexão com o negócio da organização.

Na pesquisa anteriormente citada de Tonelli (2002) sobre o perfil atual da gestão de Recursos Humanos comparado com a visão de especialistas da área, a autora pôde concluir que predominam, ainda, as práticas tradicionais de Recursos Humanos e que essas são respostas às demandas impostas pelo ambiente. Ou seja, pode-se dizer que também foi observada nesse estudo uma não participação efetiva da área de RH nas estratégias e decisões das empresas.

A mesma autora mostra que os profissionais da área ainda têm que ocupar muito do seu tempo com as questões mais operacionais da organização, não havendo espaço para preocupações mais estratégicas.

Ao analisar as implicações dos desafios empresariais para a gestão de Recursos Humanos, Ulrich (2003) aponta as implicações desses desafios para o RH como profissão. De acordo com esse autor, a realidade competitiva atual sugere que mudanças no setor de RH sejam realizadas, com o objetivo de aumentar a competitividade das organizações. Para ele, os profissionais de RH devem ser os defensores da competitividade.

Os problemas enfrentados pelo setor de RH ilustrados pelas pesquisas citadas sugerem que os profissionais de RH não estão dando conta das novas demandas exigidas pelo contexto da competitividade. Ulrich (2003) argumenta que a função de RH tem sido, por muito tempo,

contaminada por “mitos que a impedem de ser profissional” (p. 34). Para ele, já é a hora de esses mitos serem superados para que o RH possa, enfim, ser uma profissão.

A relevância desses apontamentos pode ser claramente ilustrada por uma questão levantada por Tonelli (2002) a respeito da realidade dos profissionais que ela encontrou nas empresas:

Eles vivem um impasse, já que, de um lado, precisariam encaminhar mudanças na direção da estratégia da empresa mas, por outro, justamente pela história da área nas empresas, de uma atuação bastante restrita e operacional, este encaminhamento ainda não foi possível de ser concretizado (p. 125).

Assim, em relação às práticas de Recursos Humanos, Ulrich (2003) defende que elas não só podem como devem ser modificadas a fim de se ajustarem e se anteciparem à estratégia organizacional.

2.4. Tendências da gestão de Recursos Humanos

De acordo com Fischer (1998), as mudanças na realidade sócio-econômica brasileira foram “redefinindo o papel das empresas e condicionando-as a uma nova forma de estruturação e operação. [...] esta reformulação pressupõe um novo padrão de gestão de pessoas” (p. 98). Assim, uma vez que as pesquisas apontam para uma reformulação do padrão de gestão de pessoas, o autor descreve as principais tendências previstas para essas mudanças ou “reformulações”, e considera que o conhecimento dessas tendências descritas “tem por finalidade criar algumas referências para orientar as pesquisas empíricas” (p. 98).

Nesse sentido, considera-se aqui, que o conhecimento dessas tendências de mudanças no modelo de gestão de pessoas servirá para nortear a análise da gestão de pessoas nas empresas

pesquisadas no presente estudo. Pretende-se, assim, analisar até que ponto as empresas pesquisadas estão avançadas com relação às tendências apontadas pela literatura especializada na área.

Ao analisar diversas tendências relativas à atuação da gestão de Recursos Humanos, apontadas por diversos autores e pesquisadores, Fischer (1998) elabora uma síntese daquelas que ele considera que sejam as mais coerentes com a realidade brasileira. Sua pesquisa é bastante completa e consegue reunir as principais tendências apontadas pela literatura. Sua síntese é bastante didática e foi utilizada como base de referência para a construção deste tópico.

O autor agrupa essas tendências em cinco categorias, de acordo com o tipo de mudança que elas podem indicar. Essas categorias foram aqui expostas e algumas referências de outros autores foram inseridas, quando se julgou que teriam algo a complementar.

A primeira categoria refere-se às tendências em relação ao **foco** ou **papel** principal do modelo de gestão de pessoas. Nesta categoria são relatadas as seguintes tendências:

- Interação permanente com a estratégia negocial da empresa: participação na sua definição e responsabilidade de disseminação da mesma;
- Foco em resultados: a gestão de Recursos Humanos deve buscar resultados que tenham valor reconhecidos por seus clientes internos e externos;
- Atuação como um órgão que gera informação: o RH deve agir como um facilitador dos processos de comunicação, interferindo na aprendizagem e auxiliando nas tomadas de decisões. É o que Mohrman e Lawler III (1995, citados por FISCHER e

ALBUQUERQUE, 2001:3) chamam de “um novo papel institucional de RH”, onde se teria uma gestão mais sofisticada de informação sobre e para os empregados. Com a modernização das tecnologias de informação, a função de RH pode e deve contribuir mais diretamente com as decisões estratégicas.

A segunda categoria está relacionada à **estrutura** e à **forma de atuação** da gestão de pessoas, apresentando tendências quanto à organização do trabalho e aos processos de Recursos Humanos:

- **Estrutura flexível:** pressupõe que a organização da estrutura seja em células, redes ou equipes de trabalho. Sua distribuição é feita em função das necessidades dos clientes e dos processos pelos quais o RH é responsável. Tais recomendações levam a uma configuração de organização descentralizada;
- **Maior capacitação profissional:** gera a possibilidade de redução do contingente de pessoal – troca da quantidade pela qualidade dos profissionais;
- **Terceirização:** as atividades mais operacionais são passadas a terceiros, permitindo à organização se concentrar em suas atividades mais estratégicas.

Reforçando essa idéia, Torrington, Hall e Taylor (2004) afirmam que a terceirização de funções que poderiam ser ou já foram realizadas pela própria empresa é uma prática que tem se tornado cada vez mais comum, havendo uma forte tendência à terceirização de atividades que tradicionalmente eram realizadas pela área de RH da organização. Apesar de haver evidências de que o serviço dos terceirizados frequentemente causa frustrações aos

contratantes, esses obstáculos potenciais não têm impedido que um grande número de grandes organizações terceirize muitas de suas funções de RH nos últimos anos.

Em pesquisa mais recente, realizada com formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil, Fischer e Albuquerque (2001) conseguiram elencar as três principais tendências de formato organizacional eleitas pelo grupo de pesquisados (p. 9): “a migração das funções de gestão de pessoas para a unidade de negócio”, a “descentralização das decisões de gestão de pessoas para o líder do negócio” e, finalmente, o fornecimento de “novos processos em gestão de pessoas para clientes internos”.

A terceira categoria de tendências refere-se ao **papel dos profissionais** e às novas exigências ao **perfil** daqueles que pretendem trabalhar na gestão de pessoas:

- Papel de consultores internos polivalentes e multidisciplinares: os gestores devem estar sempre em busca de novas competências;
- Papel de disseminador da estratégia: o profissional de Recursos Humanos é responsável por disseminar na empresa as estratégias de negócios da mesma;
- Estimulador da mudança: cabe ao profissional de Recursos Humanos ser capaz de estimular os processos de mudança organizacional;
- Conhecer o negócio da empresa: o profissional de Recursos Humanos deve ter um conhecimento profundo do negócio da sua empresa, o que inclui um conhecimento mais abrangente e diversificado em Administração;

- Papel de parceiro dos funcionários: pressupõe habilidades de aconselhamento profissional e pessoal, auxiliando no planejamento de carreiras e no desenvolvimento dos funcionários;
- Papel de desenvolvedores e implementadores de produtos e processos: a tendência para que os produtos e processos sejam cada vez menos padronizados, com constante renovação, obriga o profissional de Recursos Humanos a buscar conhecimento a respeito do desenvolvimento dos mesmos.

A quarta categoria de tendências ao modelo de gestão de pessoas refere-se às tendências quanto aos **processos** de Recursos Humanos e à forma pela qual eles se encontram orientados e integrados entre si:

- Integração à estratégia de negócios: os processos de Recursos Humanos devem estar integrados à estratégia de negócios da organização;
- Processos de Recursos Humanos integrados entre si: possibilita a coerência entre os procedimentos e as ferramentas adotadas;
- Desenvolvimento como elemento integrador: o desenvolvimento ganha prioridade, já que se trata de um ambiente de mudanças constantes e muitos desafios.

A quinta e última categoria enumerada refere-se às tendências de **remodelação de cada um dos processos** de gestão de pessoas. O tópico anterior tratou das tendências quanto à orientação dos processos; este tópico trata da redefinição dos seus objetivos e da forma de aplicação nas empresas:

- Processo de relações sindicais: há uma diminuição da importância da negociação sindical como processo dentro da área de Recursos Humanos;
- Processo de definição dos cargos: o conceito de cargo é substituído pelo de espaço ocupacional;
- Processo de captação: concentra-se em duas funções estratégicas – gestão de informações sobre o mercado e administração do relacionamento com as fontes de captação. Vale ressaltar, por se tratar do tema de interesse deste trabalho, que o processo de captação “talvez seja o processo de Recursos Humanos aonde mais ocorreu a terceirização das atividades operacionais” (FISCHER, 1998:136);
- Processo de remuneração: tendência à flexibilização da remuneração, mais ligada ao desempenho individual e menos relacionada ao cargo formal;
- Processo de desenvolvimento: ganha ênfase especial no novo modelo de gestão de Recursos Humanos; há um grande estímulo ao auto-desenvolvimento e à aprendizagem.

Para Ulrich (2003), o RH deve entender o que significam, para seu papel e sua evolução, os desafios competitivos que encontra. Seus processos devem ser avaliados de acordo com a sua contribuição para o aumento da competitividade da organização. Os profissionais de RH têm o papel de defender a competitividade e, para isso, devem se concentrar mais nos **resultados** de seu trabalho e aprender a medi-los em termos de competitividade. “Devem articular seu papel em termos de valor criado; utilizar mecanismos para facilitar os resultados empresariais do departamento de RH” (p. 34). O autor argumenta que é chegada a hora de os profissionais

de RH adicionarem valor à organização e é seu papel construir organizações competitivas. É hora de “ser preventivo, e não reativo. É hora de desempenho, e não de pregação” (p. 34).

O referido autor considera, portanto, que os recursos humanos são o que ele nomeia de “a alavanca” para a criação de valor e obtenção de resultados. Afirma ainda que:

Poucos contestariam que as chaves para a criação de organizações competitivas residem no modo como as pessoas são tratadas, como os processos organizacionais são comandados e como o trabalho de uma organização é coordenado. Acrescentaria, contudo, que as ferramentas para criar organizações competitivas provêm da redefinição e aprimoramento dos recursos humanos (p. 280).

As tendências apontadas dão enfoque para um novo papel dos gestores e a uma nova forma de atuação, voltada para os resultados da organização e com foco na competitividade. Para isso, muitas mudanças na área de RH são esperadas, além daquelas que já vêm acontecendo. De acordo com Fischer e Albuquerque (2001), uma das tendências que já havia sido projetada pelos analistas de RH se confirmou na realidade organizacional brasileira. Essa tendência é a diminuição de tamanho da área de gestão de Recursos Humanos, que já pode ser observada em diversas organizações.

Como consequência, o papel dos gestores passa a incluir com maior relevância o conhecimento dos negócios da empresa e de seus clientes (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001). Os desafios que se impõem aos gestores ainda não foram totalmente superados, uma vez que as grandes transformações na gestão de RH exigem dela uma atuação mais estratégica, com capacidade de se orientar para resultados e promover mudanças culturais na organização.

Neste sentido, a reflexão sobre gestão de Recursos Humanos, embora aponte tendências e práticas organizacionais em um contexto de grande complexidade e graus elevados de competitividade, evidencia com clareza que a chamada abordagem tradicional funcional apontada por Barbosa (2005) encontra espaço para estudos que observem não a construção ou redefinição do conceito de recrutamento e seleção, mas sim sua inserção na lógica da gestão de Recursos Humanos.

O caráter quase normativo que estas atividades assumem, se não tem o “charme” de temas considerados de ponta, reforçam que, independente do contexto, da concepção de Recursos Humanos, da realidade e das práticas e das tendências, é imprescindível observar sua dinâmica e inserção.

Nesta perspectiva, o entendimento do recrutamento e seleção, conforme sumarizadamente definido em parte inicial desta dissertação, passa necessariamente por esta demarcação, o que naturalmente torna a reflexão inserida em um quadro de referências mais amplo e menos suscetível a definições modelares e pouco efetivas quando observadas no dia-a-dia das organizações. Isto faz com que seja possível o estudo efetivo em organizações de Minas Gerais considerando as demarcações metodológicas contidas na sequência desta dissertação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo de pesquisa

A estratégia selecionada para esta pesquisa foi a estratégia qualitativa do estudo de casos. Em relação à escolha da abordagem **qualitativa** de pesquisa, vale mencionar o que considera Oliveira (2002):

Com relação ao emprego do *método* ou *abordagem qualitativa* esta difere do *quantitativo* pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o *método qualitativo* não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. São vários os autores que não estabelecem qualquer distinção entre os *métodos quantitativo* e *qualitativo*, tendo em vista que a pesquisa quantitativa também é qualitativa. (p.116).

É importante situar que este mesmo autor concorda com Goode e Hatt (1968) que afirmam que a pesquisa moderna não deve levar em consideração a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, pois a importância do estudo não reside na precisão das medidas, já que aquilo que é medido sempre será uma **qualidade**.

A proposta da pesquisa qualitativa, com suas características de permitir uma maior flexibilidade de abordagem e sua ênfase no **contexto** dos fenômenos, foi considerada a mais adequada para o objeto de estudo (FLICK, 2004).

A escolha da estratégia do estudo de casos se justifica pela própria definição do estudo de caso – que é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (YIN, 1994). Esta definição é coerente com a proposta desta pesquisa, que é

a de investigar as práticas de recrutamento e seleção dentro do contexto da gestão de Recursos Humanos de cada organização. E, ainda, de acordo com Godoy (1995):

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. (p. 25).

Segundo Roesch (1999), mencionando Yin (1981), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que pode ser utilizada basicamente de três modos – o modo exploratório, o **descritivo** e o explanatório. O modo exploratório utiliza dados qualitativos para levantar questões e hipóteses para futuros estudos; o modo descritivo busca essencialmente associações entre variáveis; e o modo explanatório consiste em uma tradução precisa dos fatos, considerando as explicações alternativas destes fatos, com uma conclusão que se baseia na explicação que pareça ser a mais congruente com os mesmos.

Sobre a natureza do estudo de caso, Roesch (1999) em referência a Stake (1994), considera que o estudo de caso não seja um método, “mas a escolha de um objeto a ser estudado” (p. 197). Ele pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser desde apenas um indivíduo até vários grupos, organizações, países etc. (ROESCH, 1999).

Mencionado Platt (1988), a mesma autora ressalta que mesmo em um estudo no qual mais de um caso seja pesquisado, a individualidade de cada caso deve ser retida e o número de casos pesquisados não é significativo.

O estudo de caso é caracterizado como uma estratégia de pesquisa por possuir aspectos como:

- 1º) permitir o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto;
- 2º) ser especialmente adequado ao estudo de processos; e
- 3º) explorar os fenômenos com base em diversos ângulos (ROESCH, 1999).

O primeiro dos aspectos supracitados – permitir o estudo dos fenômenos dentro do seu contexto – é uma das vantagens do estudo de caso: diferentemente do experimento, que é conduzido em ambiente artificial e controlado, o estudo de caso estuda as pessoas em seu ambiente natural. Também difere da *survey*, que analisa os vários dados coletados fora do seu contexto. Assim, o estudo de caso é apropriado quando “a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto e não traços, opiniões ou ações de indivíduos como no caso de uma *survey*” (ROESCH, 1999:197).

3.2. Escolha das organizações

Considerando esta linha de argumentação, deve-se inicialmente mencionar que diversas pesquisas (ALMEIDA, 1999; HALEN, 2000; KILIMNIK, 2001; CURADO, 2001; TONELLI, 2002; entre outros) têm dado grande relevo à tendência de um aumento no número de empresas de grande porte que contratam o serviço de terceiras para realizar seus processos de recrutamento e seleção de pessoal.

Portanto, este ponto em grande medida sinalizava a possibilidade de que inicialmente algumas das organizações pesquisadas tivessem seus processos de recrutamento e seleção terceirizados.⁵ A esse respeito, Godoy (1995) salienta que

O pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho (p. 25).

Para a escolha das organizações que foram pesquisadas, inicialmente tomou-se como base a publicação “As melhores empresas para você trabalhar” (2000, 2001, 2002, 2003 e 2004) da Revista EXAME. De acordo com Tolfo e Piccininni (2002), essas publicações são resultados de pesquisas que identificam as empresas que oferecem aos seus funcionários as condições mais atraentes de trabalho. Vale mencionar, em relação a essas pesquisas, que “embora possa se questionar a metodologia e sua aplicação por empresas de consultoria e com fins editoriais, representa o estudo mais abrangente que se tem conhecimento” (TOLFO e PICCININNI, 2002:13).

A escolha desta fonte inicial para indicar as organizações a serem pesquisadas está ligada ao fato de que neste *ranking* o pressuposto era que se as empresas presentes ofereciam boas condições de trabalho aos funcionários, elas empresas obrigatoriamente teriam maior preocupação com seus recursos humanos. Conseqüentemente, haveria maior chance de se encontrar, entre elas, empresas com uma área estruturada de Recursos Humanos – critério necessário para a organização fazer parte da presente pesquisa. Considerou-se interessante, para esta pesquisa, tomar como referência empresas que são reconhecidas por essas

⁵ Para esses casos e na seqüência metodológica, a pesquisa previa que os profissionais representantes das prestadoras destes serviços também seriam considerados como unidades de observação. Ainda que a pesquisa previsse que a realidade a ser encontrada poderia ser diferente da esperada – de que nem sempre as empresas terceirizam suas atividades de recrutamento e seleção – o cenário encontrado foi ainda mais discrepante do que se poderia vislumbrar

publicações por se preocuparem com seus funcionários. Deve-se destacar ainda que se pretendeu contrastar as práticas com os discursos, ou seja, se houver, realmente, preocupação com os funcionários, esta preocupação deve se fazer presente desde o momento da chegada deste funcionário à organização, o que se dá, justamente, pelos processos de recrutamento e seleção.

O universo da pesquisa compreendeu, em uma primeira etapa, as grandes organizações do estado de Minas Gerais constantes deste guia (“As melhores empresas para você trabalhar”), notadamente as de médio e grande porte.

Pressupõe-se que empresas de grande porte têm quadros gerenciais mais consolidados, maior nível de organização e estruturação interna, e políticas mais definidas de Recursos Humanos, enquadrando-se no grupo desejado para essa pesquisa (SARSUR, 1999:67).

O trabalho também considerou inicialmente a possibilidade de que haveria um número significativo de organizações de médio e grande porte – com área de Recursos Humanos estruturada – que utilizariam a estratégia da terceirização para realizar seus processos de recrutamento e seleção, além de algumas outras atividades tradicionais da área de RH.

De acordo com Curado (2001:26), “isso pode significar tanto um descaso da área com essas práticas como uma maior utilização de terceirização dessas atividades”. Apesar disso, a literatura aponta que ainda é possível encontrar, de acordo com algumas outras pesquisas (a exemplo de AZEVEDO, 1997), empresas que realizam elas mesmas o recrutamento e a seleção de seu pessoal.

Em suma, o universo da pesquisa compreendeu organizações de grande porte do estado de Minas Gerais que tinham a área de Recursos Humanos estruturada. O fato de a organização utilizar ou não a estratégia de terceirização para seus processos de recrutamento e seleção, mesmo com a possibilidade teórica desta situação, não fez parte do critério de escolha das organizações que foram pesquisadas.

Para a seleção da amostra, o primeiro passo foi separar, dentre todas as empresas citadas nas publicações da Revista EXAME nos cinco anos selecionados para a pesquisa, as que estão sediadas no estado de Minas Gerais, sem indicação de frequência quanto à permanência na listagem. O QUADRO 1 apresenta as organizações mineiras selecionadas pela referida Revista e os respectivos anos em que estiveram presentes entre “as melhores para se trabalhar”.

QUADRO 1 – As melhores empresas para trabalhar (Minas Gerais)

Empresa	Setor	2004	2003	2002	2001	2000
Algar	Telecomunicações, agronegócio e entretenimento					
Belgo Mineira	Siderurgia					
Brasil Center telecomunicações	Telecomunicações					
Itatiaia Móveis	Indústria Moveleira					
Patrus	Transporte					
RM Sistemas	Tecnologia e Comunicação					
RPM (Rio Paracatu)	Mineração					

Arvinmeritor (Exaust)	Não especificado					
Telemig celular	Telecomunicações					
Seminovos Localiza	Serviços de transporte					
Grupo Zema	Varejo					
Resil	Fabricação de estrutura de banco para automóveis					
CESA	Transporte e logística					
Tenda	Construção					
Armazém Martins	Comércio e serviços de distribuição					
FIAT	Automotivo					
Samarco	Mineração					
Samitri	Mineração					

Fonte: A partir dos Guias Exame “As melhores empresas para você trabalhar” dos anos de 2000 a 2004

Através do QUADRO 1, foram identificadas 17 organizações que poderiam servir como objeto da pesquisa. A partir desta primeira triagem, foram selecionadas três empresas de setores diferentes entre si para o início do contato por parte da pesquisadora. A acessibilidade foi determinante na definição das empresas estudadas.

Adotou-se com estratégia paralela no desenvolvimento da pesquisa a inclusão de uma quarta empresa, também constante deste *ranking* (“As melhores empresas para você trabalhar”), com o objetivo primordial de validar os instrumentos de coleta dados utilizados, a saber, roteiro de entrevistas semi-estruturadas.

Em grande medida, a acessibilidade conduziu a uma intencionalidade que definiu três empresas de grande porte que possuem uma área estruturada de Recursos Humanos; as três selecionadas primeiramente e mais uma quarta, que acabou sendo incluída posteriormente na pesquisa.

3.3. Coleta de dados

O principal instrumento utilizado para a coleta dos dados foram entrevistas semi-estruturadas; mas utilizou-se também a análise de documentos e registros na própria empresa ou em seus *sites* disponíveis na *internet*.

A escolha deste instrumento – entrevista – deveu-se principalmente à sua característica de fornecer ao investigador informações ricas e detalhadas sobre o tema em questão. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998):

Nas suas diferentes formas, os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e interação humana. Corretamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Ao contrário do inquérito por questionário, os métodos de entrevista caracterizam-se por um contato direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele. (p. 191-192).

Para o levantamento das informações desejadas, optou-se por entrevistar profissionais das empresas da amostra que ocupassem cargos de direção ou gerência da área de Recursos Humanos da organização, os principais responsáveis pelas práticas de recrutamento e seleção da organização e, no caso dessa atividade ser desenvolvida por empresas terceirizadas, o responsável pela execução das atividades de recrutamento nestas empresas.

Apenas em uma das empresas pesquisadas, na qual foi entrevistada a gerente de RH, não havia nenhuma pessoa ocupando um cargo acima da entrevistada na área de Recursos Humanos, ou seja, não havia nenhuma diretoria de Recursos Humanos, sendo a área classificada apenas como gerência.

Também vale salientar que nas demais empresas, que possuem a área de RH estruturada como diretoria, nenhuma dessas diretorias é intitulada apenas como diretoria de Recursos Humanos; por exemplo, havia uma Diretoria Administrativa e de Recursos Humanos, mas em nenhuma delas havia uma diretoria estruturada apenas como Diretoria de Recursos Humanos.

Apesar de formalmente nem todos os entrevistados estarem ocupando o cargo mais elevado da área de RH, as pessoas entrevistadas consideram que não haja, na empresa, nenhuma atividade de Recursos Humanos que não esteja sob a sua responsabilidade. Nesses casos, foram os próprios respondentes que se disponibilizaram a responder às entrevistas, sem mencionar que o seu cargo não era o mais elevado da área – dado que só foi constatado no momento das entrevistas.

Através das entrevistas buscaram-se informações mais profundas a respeito das práticas de recrutamento e seleção adotadas. Uma outra técnica de coleta de dados utilizada foi a análise documental, caracterizada pela obtenção de dados através da consulta a documentos originados, pertencentes e/ou produzidos pelo objeto de estudo. Assim, buscou-se acesso a documentos e registros de processos de seleção já realizados (ou em andamento), tais como os registros do recrutamento e possíveis documentos utilizados na seleção, tais como roteiros de entrevistas, laudos e testes psicológicos, entre outros.

Foram entrevistados, em cada empresa, todos os profissionais envolvidos com as atividades de recrutamento e seleção. Assim, em cada uma das quatro empresas pesquisadas (três empresas selecionadas e a empresa onde foi realizado o teste preliminar) foram entrevistadas pelo menos duas pessoas.

Deve-se destacar que o contingente de pessoal envolvido nos procedimentos de recrutamento e seleção das empresas estudadas é reduzido, o que já aponta para uma importante questão associada às modernas tecnologias gerenciais adotadas que minimizam o uso intensivo de mão de obra e a transferência destas atribuições para empresas especializadas nestas atividades. Além disso, observa-se a reduzida complexidade envolvida no seu desenvolvimento. Isto é, por se tratarem de atividades mais simples.

De forma a elucidar aspectos referentes à prática de empresas terceirizadas, foi ainda realizada entrevista junto a uma empresa que atua nesta atividade prestando serviços terceirizados em recrutamento e seleção.

O QUADRO 2 abaixo traz a relação das empresas e os cargos das pessoas que foram entrevistadas em cada uma.

QUADRO 2 – Empresas pesquisadas e profissionais entrevistados

EMPRESA	ENTREVISTADO (CARGO)	FORMAÇÃO
Empresa <i>Software</i>	Gerente de RH (Entrevistado A)	Psicologia
	Auxiliar de RH (Entrevistado B)	Psicologia
Empresa <i>Móveis</i>	Gerente de RH (Entrevistado A)	Serviço Social
	Coordenadora de desenvolvimento humano	Administração

	(Entrevistado B)	
Empresa <i>Siderúrgica</i>	Gerente corporativo de desenvolvimento de RH (Entrevistado A) Analista de RH (Entrevistado B)	Engenharia Letras
Empresa Transportes (Teste preliminar)	Gerente de RH (Entrevistado A) Encarregada de RH (Entrevistado B)	Psicologia Psicologia
Empresa Terceirizada (<i>Siderúrgica</i>)	Responsável pelas avaliações psicológicas da empresa contratada	Psicologia

Fonte: elaborado pela autora

Para a coleta de dados, foram elaboradas algumas categorias de análise, que puderam orientar a pesquisa e levá-la ao encontro dos seus objetivos. Portanto, foram analisadas as práticas de recrutamento e seleção das organizações, bem como o perfil da gestão de Recursos Humanos de cada uma. O QUADRO 3 apresenta uma síntese dessas categorias de análise e suas variáveis.

QUADRO 3 – Categorias de análise e variáveis

Categorias de análise	Variáveis
Perfil da Gestão de Recursos Humanos	a) Estrutura da área de Recursos Humanos (estrutura, nível hierárquico da função de RH, número de pessoas envolvidas, funções desenvolvidas pela área, organograma da área, grau de centralização das atividades da área, terceirização) b) Envolvimento da área de RH com as mudanças organizacionais (os programas existentes na empresa e a participação da área

	<p>no planejamento estratégico da empresa)</p> <p>c) Principais preocupações dos profissionais de RH</p> <p>d) As perspectivas de mudanças relacionadas à área de RH</p>
Práticas de Recrutamento	<p>a) Tipos de recrutamento (interno ou externo)</p> <p>b) Ferramentas utilizadas (indicação, anúncio, banco de dados etc.)</p> <p>c) Responsabilidade pelo recrutamento (profissional da própria organização/empresa terceirizada)</p>
Práticas de Seleção	<p>a) Instrumentos utilizados de acordo com cada vaga/cargo (análise de currículo, entrevista, dinâmicas de grupo, testes técnicos, testes psicológicos etc.)</p> <p>b) Formação profissional de quem é responsável pela seleção</p> <p>c) Responsável pela seleção (profissional da própria organização/empresa terceirizada)</p> <p>d) Como se dá a inserção do novo funcionário na empresa ou no cargo</p>

Fontes: elaborado pela autora e a partir de Curado (2001).

O principal aspecto que se pretendeu constatar através dessa análise foi a coerência ou não da adoção das práticas com o perfil da gestão de Recursos Humanos de cada organização. Considerou-se que através da análise das práticas de recrutamento e seleção e do entendimento da gestão de Recursos Humanos de cada empresa pesquisada, seria possível verificar se essas práticas estão ou não inseridas na lógica da gestão de Recursos Humanos.

De forma sintética, o desenho metodológico da pesquisa feita é apresentado no QUADRO 4 a seguir.

QUADRO 4 – Síntese do desenho metodológico da pesquisa

Natureza da pesquisa	Universo da pesquisa	Coleta de dados
Descritiva qualitativa	Empresas de Minas Gerais constantes do guia “As melhores empresas para você trabalhar”	1. Fontes documentais 2. Entrevistas semi-estruturadas com gestores e/ou analistas (responsáveis pela concepção, desenvolvimento e aplicação dos processos de recrutamento e seleção).

Fonte: elaborado pela autora

4. RESULTADOS ENCONTRADOS

Neste tópico serão apresentadas as empresas pesquisadas, tentando situá-las no seu setor. Também serão descritos o perfil da gestão de Recursos Humanos de cada uma delas, bem como as práticas de recrutamento e de seleção que cada uma desenvolve.

4.1. Empresa *Software*

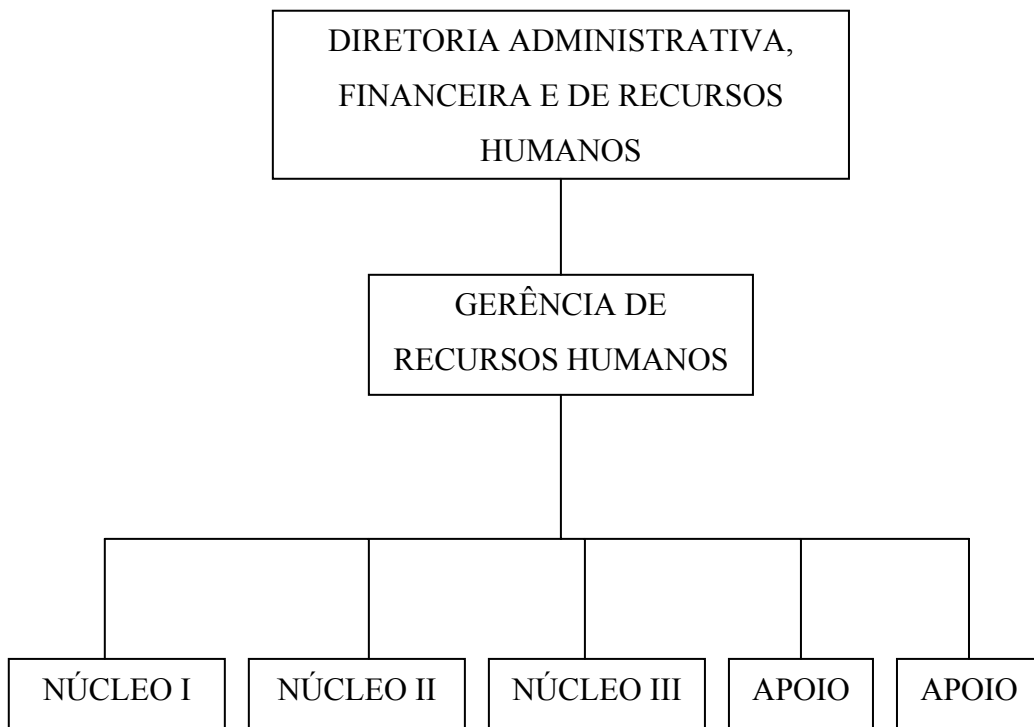
A Empresa *Software* foi fundada em 1986. De acordo com as informações do *website* da revista Exame (2005), em 2004 o faturamento da empresa em milhões de dólares foi de 93,8. Conforme entrevista realizada, na empresa há 6 diretores e 647 funcionários.

No ano seguinte ao de sua fundação – 1987 – a empresa já havia conquistado grandes clientes em Minas Gerais e, em 1988 conseguiu seus primeiros clientes nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Em 1989 inaugurou sua filial no Rio de Janeiro e, no ano seguinte, mais uma filial em São Paulo. O crescimento da empresa continuou e, em 2004, já era considerada pelo instituto internacional de pesquisas (IDC) a segunda maior empresa de ERP do país. De acordo com os números da empresa, já são mais de 4 mil ERP's instaladas.

Conforme divulgado em *website* da empresa (2005), ela já atingiu a marca de 19086 clientes ativos, com 90213 cópias vendidas e com um número de usuários de produtos que ultrapassa a marca dos 170 mil. É líder em *software* de Recursos Humanos no país e atua de forma significativa também nas áreas de saúde (320 clientes) e da educação (915 clientes).

Interessante salientar que ela esteve presente em todas as publicações da Revista Exame *As melhores empresas para você trabalhar* no período pesquisado para este trabalho – entre 2000 e 2004.

FIGURA 2 – Organograma da área de RH



Fonte: elaborado pela autora a partir de informações da entrevistada.

O Núcleo I e o Núcleo II são compostos por profissionais com o cargo denominado “assistente”, o Núcleo III é ocupado por uma estagiária e os Apoios são compostos por profissionais com cargos denominados “auxiliares”.

a. Perfil da gestão de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos está estruturada como diretoria, intitulada Diretoria Administrativa, Financeira e de Recursos Humanos. O nome do cargo da pessoa entrevistada como sendo a principal responsável pela área de Recursos Humanos é o de Gerência de Recursos Humanos, estando no segundo nível hierárquico desta área. O número de pessoas envolvidas nas atividades de Recursos Humanos é sete, e elas se dividem em três grupos que desenvolvem as seguintes funções na área: I) Recrutamento e Seleção; II) Treinamento; e III) Projetos (sociais). A área possui três níveis hierárquicos e o grau de centralização das atividades da área pode ser considerado elevado, uma vez que somente o exame médico admissional não é efetuado pela própria empresa.

A Entrevistada **A** considera que o envolvimento da área com as mudanças organizacionais é “total”. Diz que a área é sempre informada antes de qualquer decisão e consultada antes de uma decisão que se considere que afetará diretamente a área de Recursos Humanos. No entanto, percebe-se que a gerência não é envolvida diretamente com o planejamento estratégico da empresa. Apesar de a entrevistada afirmar que tenha total envolvimento com as mudanças organizacionais, percebe-se, em sua fala, que a gerência é apenas *consultada* sobre as decisões estratégicas e as mudanças a serem realizadas.

Muitas vezes eu participo da análise pra tomada de decisão sob o ponto de vista de RH, se o impacto seria positivo ou negativo, então é aquilo que eu te falei, dentro do possível a gente tá sempre envolvido, ativo e participativo. Quando são decisões estratégicas, mas num nível de decisão muito maior muitas **vezes já chegam com aquela decisão** já e a gente só conduz o processo de comunicação interna ou de decisão interna. Mas sempre que possível a gente tá envolvida nesse processo. (Entrevistada **A**, Empresa *Software*) (grifo da autora).

O discurso da gerente da área é de que deve haver preocupações com resultados e em realizar ações que tragam retorno para a empresa, embora não especifique, em sua fala, que tipo de ações devem ser realizadas e nem qual o retorno esperado para a empresa “é em manter realmente, né, ações que sejam eficientes e eficazes, quer dizer, ações com qualidade, que tragam bons resultados, e que dê um retorno para a empresa e pros funcionários” (Entrevistada **A**, Empresa *Software*). Fala que as ações devem ser consistentes e integradas com o todo da empresa “não ficar fazendo só coisinhas” (IDEM) e que a empresa tem um bom nível de motivação dos funcionários e que é sua preocupação também que as ações da área procurem manter esse nível elevado.

A gerente entrevistada era recém-contratada; estava na empresa havia apenas sete meses no momento da entrevista. Considera que a área “está em mudança”. Desde a sua chegada, várias mudanças já foram realizadas, a área passou por uma reestruturação e as funções das pessoas dentro da área foram redefinidas e os projetos foram avaliados, o que culminou na extinção de alguns deles. A gerente considera que ainda há muito trabalho e muitas mudanças a serem feitas.

A gente tá mudando ainda, eu entrei aqui pra mudar. Então, vamos dizer assim, o processo de mudança ainda não terminou não, tá, eu tô exatamente num momento assim [...] eu entrei, conheci a área, boleei, [...] a gente começou a mudar e nós ainda estamos mudando, ainda não tá num ponto de falar assim: “agora vamos manter”, não. Nós estamos revendo e mudando constantemente. Ainda tá nesse processo de criação, de implementação, correção, validação, tá, a área tá bem fresquinha ainda. [...] Os projetos, por exemplo, a maioria deles foram reformulados, reestruturados. [...] Então começa por aí, foi uma olhada pra área mesmo, procedimentos internos de Recursos Humanos foram todos criados ou recriados. É claro que se mantém uma base existente, mas tudo que estava na mesmice ou desatualizado a gente correu atrás da atualização. (Entrevistada **A**, Empresa *Software*).

A outra entrevistada desta empresa foi a psicóloga responsável pelas atividades de recrutamento e seleção (Entrevistada **B**). Quando questionada sobre as suas preocupações

como profissional de RH, suas respostas estiveram mais concentradas nas atividades que desempenha na empresa. Acredita que não basta encontrar apenas um profissional competente, mas as características do profissional devem “casar” com o perfil profissional, com as habilidades técnicas, os conhecimentos e o perfil psicológico do candidato, para que se possa considerar que o profissional é certo para determinada função. Segundo a entrevistada, o profissional pode ter um grande conhecimento sobre uma determinada atividade, mas a análise do perfil pessoal pode indicar que ele não suportará a função, não será capaz de ocupar o cargo para o qual está se candidatando.

E a minha maior preocupação é identificar isso pra mostrar pro gestor, pra falar com ele, olha, esse profissional é muito bom, mas pra esse cargo que você tá pretendendo não é interessante, ele não tem perfil interessante pra essa função. É, eu acho que é contratar a pessoa certa pro cargo certo. E que depois dessa contratação que realmente essas pessoas se sintam bem desempenhando aquela função que foi proposta pra ela. Acho que o principal é justamente isso, né, saber qual o perfil do solicitante e da pessoa que tá ocupando aquela função. (Entrevistada **B**, Empresa *Software*).

Percebe-se, claramente, na fala da entrevistada, que há uma grande preocupação em selecionar pessoas que demonstrem não apenas a competência necessária para desempenhar as funções requeridas de um cargo. É importante também que esse candidato tenha um perfil comportamental que “combine” com o do gestor que tenha solicitado o preenchimento da vaga. Esse gestor é, ao mesmo tempo, o cliente da área de RH e também ator, pois é ele quem decide sobre o candidato a ser contratado, atuando como um parceiro da área durante o processo de seleção em questão. Para a profissional da área, é importante que a pessoa a ser contratada seja, ao mesmo tempo, competente para exercer as funções do cargo e que tenha afinidades pessoais com o solicitante da vaga. Por isso a importância, conforme ela mesma cita, de conhecer as características tanto do gestor que irá trabalhar diretamente com o ocupante da vaga quanto dos candidatos à vaga.

b. Práticas de recrutamento

A responsável pelo recrutamento ocupa o cargo de Assessora de RH da empresa, não sendo esta atividade terceirizada em momento algum. Sua formação é em Psicologia e seu cargo está no 3º nível hierárquico da área, abaixo da gerente e da diretora.

O recrutamento se inicia a partir da solicitação de algum gestor de uma área da empresa, que solicita diretamente à área de RH via *intranet*. Os meios de recrutamento mais utilizados são a divulgação em faculdades que possuem cursos que sejam de interesse da empresa, a busca de cadastros de candidatos no próprio *site* da empresa e busca em *sites* especializados que disponibilizam gratuitamente currículos para empresas. Segundo a entrevistada, hoje não há preferência por recrutamento interno ou externo, não há distinção ou preferência por candidatos de dentro ou de fora da organização, contrata-se aquele que realmente for o melhor para a vaga. No entanto, foi uma prática comum da empresa, até recentemente, dar preferência ao recrutamento interno.

Percebe-se que o recrutamento é bem direcionado para o perfil do profissional desejado. Conforme já mencionado, a divulgação geralmente é feita diretamente em faculdades cujos cursos sejam de interesse da empresa. Além disso, há a busca de candidatos que se cadastram no próprio *site* da empresa e a busca de currículos em *sites* especializados em recrutamento.

c. Práticas de seleção

A responsável pela seleção dos profissionais da empresa é a mesma Psicóloga que realiza o recrutamento. Tais atividades, aliás, são de sua exclusiva responsabilidade e a profissional também não é alocada para nenhuma outra atividade.

Os instrumentos utilizados na seleção são a triagem dos currículos recebidos, aplicação de um questionário elaborado pela própria empresa, prova de redação também elaborada pela empresa e um teste denominado *PI* (teste não psicológico). Há casos em que se aplicam os testes *Zulliger* (teste psicológico de personalidade), *D2* (teste psicológico de atenção concentrada) e *G38* (teste não verbal de inteligência). Há, ainda, entrevista técnica, entrevista psicológica e, em alguns casos, dinâmica de grupo. A realização ou não de dinâmica de grupo é de decisão do solicitante da vaga e não de decisão da Psicóloga.

Com relação à inserção do novo ocupante do cargo a ser preenchido, existe um “Programa de ambientação”, que compreende as apresentações da empresa, das normas, das regras e os projetos existentes na empresa e um treinamento específico dos *softwares* utilizados na empresa. Este treinamento é de responsabilidade da área de Recursos Humanos, que cuida da organização do mesmo, mas é ministrado por especialistas técnicos da empresa, alocados em outro setor.

4.2. Empresa *Móveis*

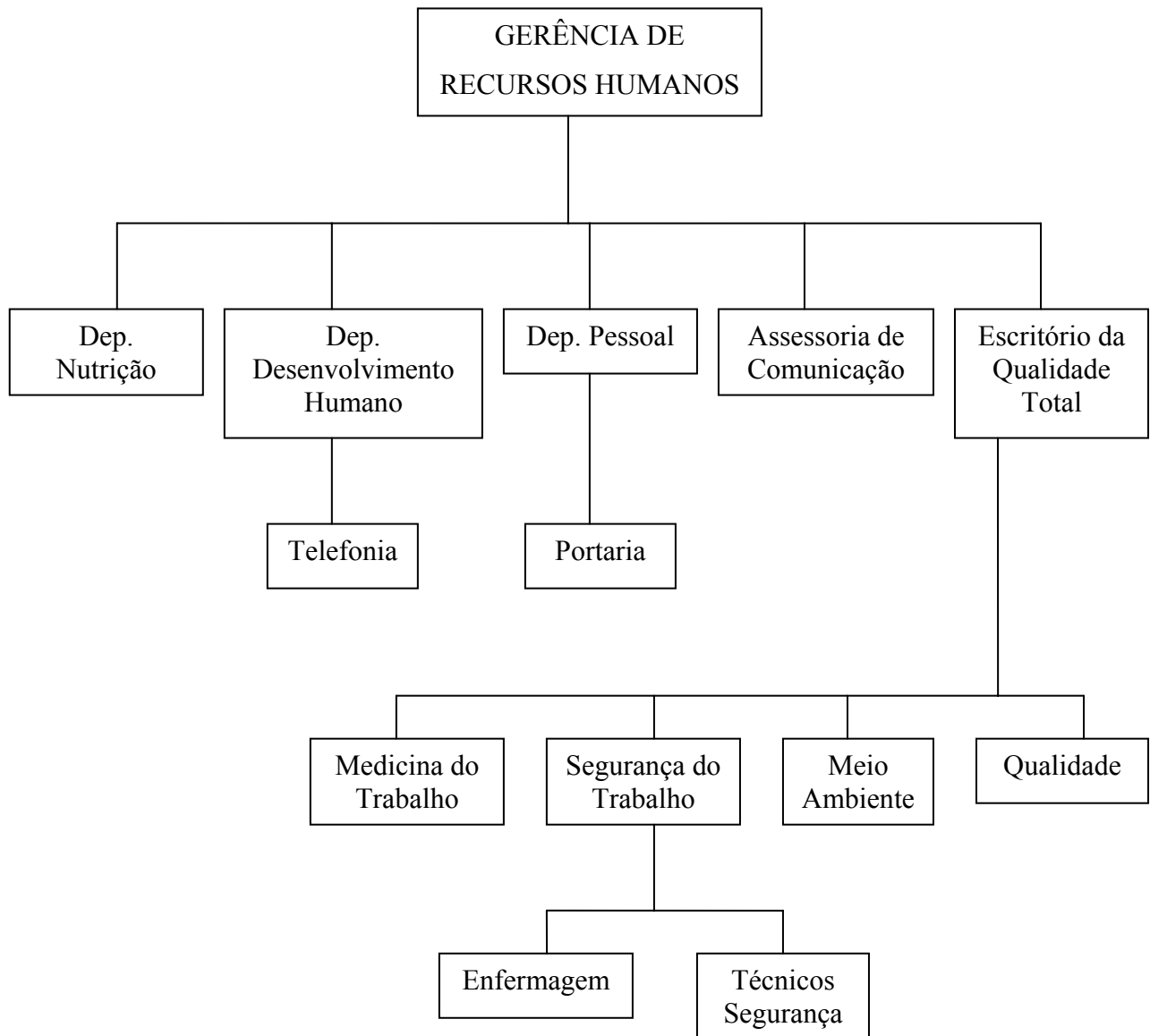
A Empresa *Móveis* iniciou suas atividades em 1964. Atualmente emprega mais de 800 funcionários e está entre as cinco maiores indústrias de móveis do país, de acordo com a divulgação em *website* próprio.

Seu faturamento em 2004 foi de 159 milhões de dólares. O número de funcionários é 879 e a empresa tem dois diretores, de acordo com os dados divulgados no *site* da Revista Exame (www.portalexame.com.br).

Sua sede está situada no interior de Minas Gerais, em uma cidade citada pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL) como um dos pólos moveleiros do país (www.abimovel.com). Entre as publicações da Revista Exame *As melhores empresas para você trabalhar* do período pesquisado para este trabalho, a empresa foi incluída nos três últimos anos consecutivos.

De acordo com fontes como SEBRAE e RAIS, a Empresa *Móveis* é considerada uma empresa de grande porte, levando-se em conta o número de empregados que ela possui. As grandes empresas do setor representam 1.9% do total, mas empregam 33.2% dos trabalhadores do ramo.

FIGURA 3- Organograma da área de RH



Fonte: empresa pesquisada.

Os responsáveis pelos departamentos de Nutrição, de Desenvolvimento Humano, de Pessoal e pelo Escritório da Qualidade ocupam cargos de “coordenação”. Já a Assessoria de Comunicação não possui profissional com cargo de “coordenação”, sendo este denominado apenas por “assessor”.

a. Perfil da gestão de Recursos Humanos

A área de RH está estruturada em uma Gerência de Recursos Humanos e a pessoa entrevistada ocupa o nível hierárquico mais alto da área, que é o da gerência de RH. O número de pessoas envolvidas nas atividades da área é de 52, distribuídas em três níveis hierárquicos. São várias as funções desenvolvidas pela área: nutrição, gestão de restaurante, cozinha; treinamento, administração de benefícios, recrutamento e seleção, telefonia, assistência social, atendimento odontológico; portaria e vigilância, departamento de pessoal; comunicação interna e externa; qualidade (suporte certificação), segurança do trabalho (engenheiro, auxiliar de enfermagem e técnico segurança), medicina do trabalho, meio ambiente. Pode-se considerar que o grau de centralização das atividades da área é total, pois não há atividade relacionada aos recursos humanos que não seja desenvolvida na própria empresa.

Quando questionada sobre o envolvimento da área com as mudanças organizacionais, a informante responde positivamente, considerando que a área está envolvida diretamente com as mudanças da empresa e com o seu planejamento estratégico. Todo ano, gerentes e diretores se reúnem para a elaboração do planejamento estratégico da empresa, no qual são avaliados os resultados e o que deve ser aperfeiçoado ou fortalecido. A partir de então, são elaborados os rumos que a empresa vai tomar e as áreas em que deve atuar mais intensamente. No planejamento estratégico também se define o que é específico de cada área, o que cada gerência tem a responsabilidade de desenvolver.

Em relação às mudanças organizacionais, a entrevistada teve-se a falar de mudanças ocorridas na área de Recursos Humanos, na mudança na forma de ver a gestão de RH: “a

gente vê Recursos Humanos não como atribuição específica de uma área. Recursos Humanos dentro de uma filosofia que a gente trabalha, a gestão de Recursos Humanos ela é feita pela empresa como um todo” (Entrevistada A, Empresa *Móveis*).

A gerente de RH menciona diversas preocupações, no exercício do papel de principal gestora de RH da empresa. Destaca a importância da identificação de talentos e de potenciais da empresa, para que esses possam ser devidamente aproveitados e até desenvolvidos. Para isso, são necessárias certas medidas e formas de propiciar tal desenvolvimento e considera que seja um desafio para a área de RH em geral, não só da sua empresa, saber superar esse desafio, embora não especifique em sua fala as formas de fazê-lo. A gerente também demonstra preocupação com o clima organizacional, que segundo ela, deve ser permanentemente alvo de atenção. Para isso, acredita que diversos fatores devem ser trabalhados, como a inter-relação, uma política adequada de remuneração, condições de trabalho, infra-estrutura e outros. Destaca, ainda, que a contribuição da área afeta todas as pessoas da empresa e acredita que RH “é uma área que se envolve em todas as áreas, chega até todas as pessoas que fazem parte da organização” (Entrevistada A, Empresa *Móveis*) e que suas ações devem ter transparência, coerência e manter uma postura ética.

O foco no reconhecimento e desenvolvimento dos talentos está claramente associado à política da empresa em priorizar o recrutamento interno:

Uma necessidade hoje estar trabalhando na identificação e no desenvolvimento de talentos, de potencial, **potenciais que existem na empresa**. Eu acho que esse hoje é o principal foco que a gente tem, exatamente no desenvolvimento de futuros gestores. (IDEM) (grifo da autora).

Nesta fala, fica explícito que a empresa busca sempre descobrir os talentos pessoais que já possui em seu quadro. Isso é coerente com a política da empresa de só buscar profissionais do

mercado externo caso nenhum candidato da própria empresa tenha sido considerado capaz de preencher uma vaga em aberto. É política da empresa tentar promover primeiro seus funcionários e, somente caso ninguém demonstre capacidade para assumir a nova função que foi proposta, a empresa busca candidatos de fora da empresa. Ainda assim, primeiro procura-se preencher a vaga com candidatos que sejam indicados por alguém da empresa, de preferência que tenha algum parentesco com algum funcionário. Se ainda assim a vaga não for preenchida, a empresa anuncia a vaga em jornais de divulgação regional, buscando candidatos do mercado de trabalho que não tenham qualquer relação com a empresa.

Sobre a questão relacionada às principais preocupações como profissional de RH da empresa, a visão da outra entrevistada não difere muito da visão da gerente. Subordinada direta da gerente de RH, a Entrevistada **B** da Empresa *Móveis* ocupa o cargo de Coordenadora de desenvolvimento humano, e tem como uma de suas responsabilidades as atividades de recrutamento e seleção da empresa. Considera como principal preocupação trabalhar as relações pessoais dentro da empresa, tanto as relações entre colegas quanto relacionamento subordinado e chefia.

A questão de relacionamento ainda é uma coisa que deixa a desejar dentro da empresa. Eu costumo falar que o resultado ele vem, mas se as relações fossem melhores o resultado seria melhor, seria mais rápido, a gente colheria frutos melhores. (Entrevistada **B**, Empresa *Móveis*).

Assim como a gerente de RH, uma outra preocupação que a coordenadora demonstra é com o desenvolvimento do pessoal. No entanto, sua fala traz um enfoque diferente com relação ao mesmo assunto. A entrevistada acredita que os funcionários deveriam se preocupar mais com seu próprio desenvolvimento profissional e não deixar as ações tão a cargo da empresa. Para ela, os funcionários depositam sempre na empresa a responsabilidade de lhes fornecer

oportunidades para seu desenvolvimento profissional: “Eu acho que ainda depositam muito na empresa a obrigação de investir em mim, de pagar cursos pra mim, de me dar oportunidade, então eu acho que a gente precisa trabalhar o funcionário nesse sentido”.

Ações têm sido desenvolvidas com o intuito de conscientizar os funcionários sobre essas suas responsabilidades. Houve uma mudança na “forma de investir no funcionário”. Por exemplo, as bolsas de estudo, que antes eram integrais, hoje já são atreladas ao aproveitamento escolar do funcionário e também ao nível do salário de cada um (quem tem salário menor tem um percentual de reembolso maior). A entrevistada ressalta, ainda, que a empresa tem responsabilidade sobre a carreira de seu funcionário, mas sua preocupação é fazer com que o funcionário entenda que essa responsabilidade não pode ser exclusiva da empresa. Diz que a filosofia da empresa é a de que o investimento nas pessoas deve ser direcionado para a carreira profissional, e não apenas para o trabalho naquela organização. “Se amanhã o funcionário sair daqui ele pode pleitear uma vaga no mercado e ser bem sucedido nesse sentido”.

Em relação às preocupações com sua própria carreira, a entrevistada considera que precisa se desenvolver profissionalmente e que sente falta de um contato mais próximo com outros profissionais da área. Por ser o centro de um pólo moveleiro situado no interior do estado, a entrevistada considera que a empresa está “ilhada”, e que ela se sente da mesma forma. Gostaria de participar de grupos de discussão com profissionais da área, trocar experiências e informações. No entanto, na região onde a empresa se encontra não há como fazer isso, sendo a própria empresa uma referência para outras menores que se situam perto dela.

A entrevistada considera que “mudança é um estado permanente”, mas que a empresa está num momento de se aperfeiçoar e não de buscar mudanças radicais em nenhum sentido. Diz que a mudança, no momento, deve ser encarada mais num sentido de evolução e não de implementação de novidades. Cita algumas mudanças do passado, considera que houve uma evolução, uma vez que deixou de ser uma área de Departamento de Pessoal e passou a ser uma gerência de RH, e que também houve uma mudança de visão das pessoas em relação à área:

[...] a gente tá buscando exatamente o desenvolvimento das pessoas. É uma mudança significativa, que a gente percebe isso já há algum tempo, é uma mudança de uma postura que alguns anos atrás RH era uma área muito assistencialista, muito paternalista e a gente não trabalha com esse foco. [...] se eu for pontuar quais mudanças, eu acho que te citaria algumas coisas por citar. Na verdade, eu acho que mudança é um estado permanente. Eu não acho “ah, nós vamos mudar nisso, nós vamos mudar naquilo”, nós vamos mudar em muita coisa, amanhã já tem coisa diferente, e amanhã nós estamos construindo coisa diferente, eu acho que mudança é um estado permanente. [...] partir do princípio de que as coisas não estão prontas, elas podem estar sempre melhorando em alguma coisa. Eu já acho que aqui na Empresa *Móveis*, em termos de volume, vamos chamar assim, de projetos, de ações de RH, eu acho que a gente já faz muita coisa. Eu acho que nesse momento a gente tem que estar aperfeiçoando as coisas que a gente desenvolve. Não acho que a gente tem que mudar radicalmente em nada. (Entrevistada A, Empresa *Móveis*).

b. Práticas de recrutamento

As atividades de recrutamento desta empresa, assim como na anterior, também não são terceirizadas. A responsável por esta função na empresa ocupa o cargo de Coordenadora de desenvolvimento humano da área de Recursos Humanos. Sua formação é em Administração de Empresas com pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. A profissional está no 2º nível hierárquico da área, logo abaixo da gerente.

O início do recrutamento também se dá a partir da solicitação, para o RH da empresa, de novo funcionário por parte de algum gerente de área. Esta solicitação, no entanto, não é disparada

via *intranet*; trata-se de uma “requisição de pessoal”, em papel, que deve ser assinada pelo solicitante da vaga e pela diretoria da empresa, para então ser enviada à área de RH. A entrevistada enfatiza que há prioridade ao recrutamento interno. Somente quando ninguém dentro da empresa seja aprovado no processo seletivo para preencher a vaga em aberto é que se recrutam candidatos de fora da empresa.

As formas mais usuais de anunciar uma vaga são através do quadro de avisos da empresa e em reuniões internas. Busca-se, com isso, a candidatura dos próprios funcionários da empresa e possíveis indicações vindas destes de seus familiares. Quando não é possível preencher a vaga internamente, o quadro de avisos interno também é utilizado, para que os funcionários possam indicar alguém. Além disso, quando é o caso de se realizar o recrutamento externo, há anúncio em jornal de circulação regional.

c. Práticas de seleção

A responsável pelo recrutamento é também a responsável pela seleção, ou seja, também nesta etapa, não há terceirização de processo.

Os instrumentos mais utilizados são a entrevista de triagem, dinâmica de grupo e os testes (não psicológicos) *PI* e *INO* (instrumento da consultoria “Perfil Antropológico”, que é utilizado eventualmente), e, por último, a entrevista técnica com o solicitante da vaga.

A fase da inserção do novo ocupante da vaga não é uma preocupação constante da empresa, uma vez que a maioria dos cargos são preenchidos por funcionários da própria empresa (seleção interna). Na maioria das vezes, então, que é o caso de ter ocorrido o recrutamento

interno, é feita apenas uma atualização do exame médico, para verificar se a pessoa está em condições de atuar na nova função. No caso de recrutamento externo, há um treinamento de ambientação, no qual são passadas as normas, os direitos e deveres e os benefícios. Este treinamento é de responsabilidade da área de RH e é dado por uma Assistente Social da empresa.

4.3. Empresa Siderúrgica

O setor de siderurgia da Empresa *Siderúrgica* reúne seis unidades industriais no Brasil, além de uma fábrica em São Paulo. Também detém 66% do capital de uma indústria do mesmo setor na Argentina. A Empresa faz parte do maior grupo siderúrgico do mundo e emprega 4500 pessoas no Brasil e tem mais 3000 empregados na indústria na Argentina (*website* da empresa).

Em 2004, o faturamento da empresa foi de 934.237 milhões de dólares. No Brasil, a empresa possui sete diretorias, de acordo com as informações do *website* da Revista Exame (www.portalexame.com.br).

Também, de acordo com informações do *site* próprio, a empresa pertence a um grande grupo, que apenas no Brasil possui a capacidade de fabricar 11 milhões de toneladas de aço por ano, empregando cerca de 15 mil pessoas. São 25 unidades industriais que produzem e beneficiam todo tipo de aço, avaliadas em aproximadamente 17 bilhões de reais. No Brasil, o grupo é resultado da união de três empresas.

Esta empresa não forneceu o organograma da área de Recursos Humanos. Sabe-se que esta é estruturada como diretoria e o principal responsável pela área de Recursos Humanos ocupa o cargo de Gerente Corporativo, situado hierarquicamente logo abaixo do diretor.

a. Perfil da gestão de Recursos Humanos

A estrutura da área é de diretoria, intitulada Diretoria Administrativa e de Recursos Humanos. A pessoa entrevistada como principal responsável pela área de Recursos Humanos ocupa o cargo de gerência corporativa. O número de pessoas envolvidas nas atividades da área é de 66, que desenvolvem as seguintes funções: Treinamento, remuneração e benefícios; administração de pessoal; relações sindicais; qualidade/sistema de gestão; saúde e segurança do trabalho. Em relação ao grau de centralização das atividades da área, constatou-se que há gerências de RH em cada uma das unidades industriais da empresa, e esses gerentes são subordinados ao gerente corporativo (informante da pesquisa), que por sua vez é subordinado ao diretor administrativo e de RH. As atividades que são terceirizadas pela empresa são as atividades de serviços gerais, restaurante, vigilância e recrutamento e seleção. Cada gerente de unidade tem autonomia para decidir sobre recrutamento e seleção, quando contratar, quem e como, exceto no programa *trainee*, que é centralizado na gerência corporativa e acontece uma vez a cada dois anos.

Com relação ao tema das mudanças organizacionais, o entrevistado considera que a área de RH é o principal agente de mudança organizacional, sendo bastante enfático ao afirmar isso:

A gente não só considera, como RH é o principal agente de mudança organizacional. Quando não tem uma mudança acontecendo, RH tem que produzir uma confusão qualquer pra mudar. As empresas não podem, em momento algum, ficar em estado de letargia. Eu sou uma das pessoas que mais, sou um dos maiores provocadores de mudança aqui. (Entrevistado A, Empresa *Siderúrgica*).

O nível dessa mudança, segundo o entrevistado, é no nível de mudança de modelo de gestão. Essa mudança se dá quando se percebe que a empresa está ficando numa “mesmice”. Então ele se informa sobre as novidades, compra livros, lê artigos, faz questionamentos e divulga na empresa, para “provocar”. Segundo ele, com relação à questão das mudanças organizacionais, “um exemplo é isso, é buscar informações externas e divulgar essas informações, provocar discussões em torno de temas novos, é isso que é o grande objetivo da área de RH”.

Quando questionado sobre suas principais preocupações como profissional de RH da empresa, o entrevistado A (gerente corporativo) foi bastante objetivo e enfático em sua resposta e afirma que “as principais preocupações como gestor de RH da empresa é com motivação e capacitação”. Considera que a comunicação é um elemento chave com o qual a área deve estar o tempo todo preocupada “para que você tenha pessoas capacitadas, motivadas e orgulhosas de trabalhar aqui. Essa que é a principal função de cada um dos gestores da empresa, não só do gestor de RH”.

A capacitação das pessoas parece ser, realmente, o fator maior de suas preocupações na empresa e o entrevistado é bastante seguro em relação ao tema: “não porque eu sou um gerente de desenvolvimento organizacional, é porque eu acho que educação e comunicação são fatores críticos de sucesso das pessoas numa organização”. (IDEM).

O que se pôde perceber em relação a esse tópico é que as respostas a essa pergunta foram bastante vagas, por vezes trazendo frases prontas, mas vazias de conteúdo. Não ficou claro, na resposta dos gestores, por que tais preocupações estariam inseridas num contexto mais amplo de gestão de Recursos Humanos ou no contexto da realidade da empresa. Na maioria dos

casos, pode-se dizer que a preocupação dos gestores com relação à área está muito vinculada a demandas externas, ou seja, a respostas que o RH deve dar ao ambiente ou a outras áreas da própria empresa. Assim, as preocupações dos gestores não antecipam cenários, apenas reagem a eles.

Apesar disso, em alguns casos já se percebe que os gestores têm preocupações que vão ao encontro do que recomenda a literatura no que se refere às questões do estímulo ao autodesenvolvimento dos funcionários e ao incentivo à aprendizagem.

A empresa está passando por processo de mudança pelo fato de que está se tornando uma grande *holding* siderúrgica. O entrevistado A considera que a perspectiva de mudança relacionada à área é pela necessidade de se criar uma nova identidade cultural para a empresa como um todo, depois dos processos de fusões por que passou. É esta a preocupação demonstrada pelo entrevistado.

O entrevistado não ofereceu muitos detalhes em relação a essas mudanças, sobre como elas serão operacionalizadas e quando ocorrerão. Como a empresa tem passado por diversos processos de fusão, a grande preocupação da área é em criar essa “identidade cultural única”, que seja da “Empresa *Siderúrgica*” e não uma mera junção de culturas de todas as empresas que fazem parte do grupo.

b. Práticas de recrutamento

Esta é a única empresa, entre as quatro estudadas, que terceiriza grande parte de seus processos de recrutamento e seleção, principalmente a seleção.

Pode-se perceber que o recrutamento interno é prioridade em caso de promoção ou surgimento de vaga em algum setor. Mas há, também, o programa *trainee* da empresa, que é realizado em nível nacional. Este acontece a cada dois anos e as vagas são amplamente divulgadas em todas as regiões do país onde há unidades da empresa.

A empresa utiliza tanto o recrutamento interno (principalmente para promoções e preenchimento de vaga em aberto) quanto o recrutamento externo (principalmente no seu programa *trainee*). Para o recrutamento interno pode ser feita a divulgação em todo o grupo através de anúncio ou se pode utilizar a indicação de alguém da empresa. Para o recrutamento externo utilizam-se o *site* da própria empresa, anúncios em jornais de grande circulação das regiões onde a empresa tem unidades e anúncio em faculdades que possuem cursos de interesse da empresa.

Com relação aos profissionais responsáveis pela atividade de recrutamento, nota-se que no caso do programa *trainee* os responsáveis são os analistas de RH de cada área da organização, das várias unidades da empresa, juntamente com uma consultoria terceirizada. Esta consultoria é a mesma que depois realiza a avaliação psicológica dos candidatos. Excetuando-se o caso de programa *trainee*, no qual a seleção é sempre mais centralizada, envolvendo a empresa como um todo, cada unidade tem autonomia para realizar seu processo de seleção quando julga necessário.

c. Práticas de seleção

A profissional da empresa que participa do processo de seleção juntamente com a contratada é a analista de Recursos Humanos da empresa e tem formação em Letras. A profissional da empresa terceirizada para processos de seleção da Empresa *Siderúrgica* é formada em Psicologia.

Para qualquer seleção, segundo a informante da empresa terceirizada, seja no caso de contratação, seja em caso de promoção de funcionário, solicita-se uma avaliação psicológica do candidato, que é realizada pela empresa terceirizada.

A analista de RH da organização é a responsável pelos contatos com a empresa terceirizada e pelo acompanhamento da seleção juntamente com ela. No entanto, considera-se que a responsabilidade do processo de seleção é do gerente entrevistado (gerente corporativo), a quem a analista de RH deve se reportar sobre os assuntos referentes ao processo seletivo em andamento.

Em relação à inserção dos novos ocupantes dos cargos, a pessoa entrevistada pôde falar melhor apenas do último programa *trainee*, por ter sido o primeiro do qual participou. Este programa *trainee* foi todo monitorado e acompanhado diretamente por analistas de RH da organização, de todas as suas unidades. Depois da seleção dos *trainees* houve a integração e a apresentação de todas as unidades, incluindo visitas a outras cidades, e um treinamento de gerenciamento da rotina. Houve, ainda, um treinamento de seis meses, dado em parceria com uma instituição de ensino, na área de gestão.

4.4. Empresa *Transportes*

A Empresa *Transportes* foi fundada em 1973, com foco no transporte de carga líquida. Em 1974, com a matriz localizada na cidade de Belo Horizonte e já com filiais no Rio de Janeiro e em São Paulo, migrou seu foco de atuação do transporte de carga líquida para o de carga seca – setor no qual permanece.

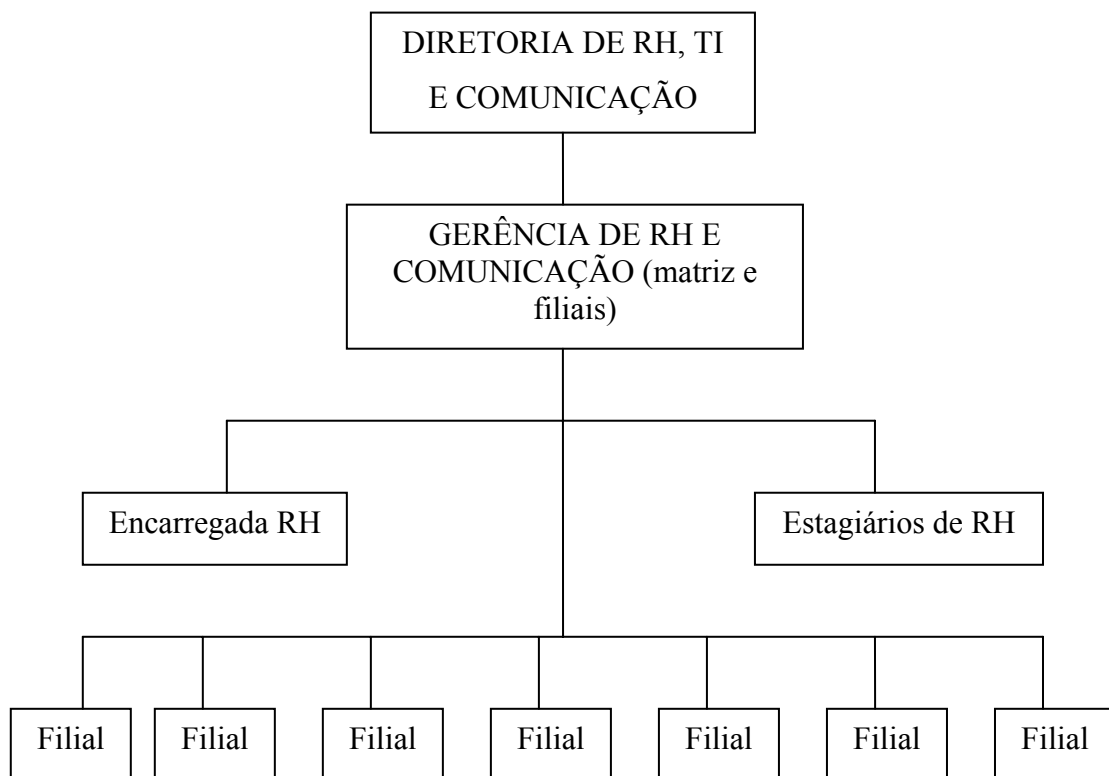
Em 1983, dez anos após sua fundação, já tinha uma segunda sede própria, em São Paulo. Em 2000 a empresa realizou a ampliação do seu terminal de cargas na unidade do Rio de Janeiro e, em 2002, inaugurou mais uma unidade – em Vitória-ES. Em 2003 inaugurou mais duas novas unidades, em Juiz de Fora-MG, e em Campinas-SP. Em janeiro de 2004 a empresa expandiu suas operações para todo o estado da Bahia, com a inclusão de quatro novas unidades de negócios.

Hoje, sua matriz em Contagem, na grande Belo Horizonte, conta com 40 mil metros quadrados de área total, com 9 mil metros quadrados de área construída e 50 docas para veículos. Já ampliou sua área de atendimento para todo o sul do Brasil e atende atualmente oito estados brasileiros completos. Conta com mais de 800 veículos, mais de 80 unidades e sistema de informação integrada.

Pelas informações divulgadas na Revista *Exame As 150 melhores empresas para você trabalhar* (2004), seu faturamento em 2003 foi de 33,6 milhões de dólares. Segundo esta publicação, o número de funcionários da empresa é de 409, sendo 16 executivos. Recentemente, sua matriz migrou para a cidade de Contagem – região metropolitana de Belo Horizonte.

A empresa tem três diretorias: Diretoria Presidência, Diretoria Financeira e Administrativa e Diretoria de T.I., Comunicação e Recursos Humanos. Especificamente sobre a área que trata dos Recursos Humanos, há três níveis hierárquicos, que são a diretoria, a gerência de RH e os encarregados de RH; num total de aproximadamente 10 pessoas envolvidas, incluindo as que trabalham nas filiais. O Organograma a seguir permite uma visualização da área de RH da empresa.

FIGURA 4– Organograma da área de RH



Fonte: elaborado pela autora a partir de informações da entrevistada.

Na área de Recursos Humanos há uma encarregada e dois estagiários. Além disso, em cada uma das sete filiais há uma pessoa responsável pelas atividades de RH da unidade. A denominação do cargo desses responsáveis varia de acordo com a filial.

a. Perfil da gestão de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos, conforme já explicitado, está estruturada como uma diretoria, que é a Diretoria de TI, Comunicação e Recursos Humanos. A pessoa entrevistada como a principal responsável pela área de Recursos Humanos ocupa o segundo nível hierárquico da área, a Gerência de RH, e o número de pessoas envolvidas nas atividades da área é de aproximadamente dez, segundo a entrevistada, contando com as filiais da empresa em outras cidades.

As funções desenvolvidas pela área são: Projetos (Qualidade de Vida no Trabalho, entretenimento), qualidade e treinamento, recrutamento e seleção e comunicação interna. O número de níveis hierárquicos da área são três. E as atividades são centralizadas na empresa, com eventuais contratações de palestrantes para treinamentos. A entrevistada mencionou uma possível contratação de consultoria para auxiliar na realização de plano de cargos e salários, que a empresa ainda não tem.

As atividades realizadas na área não são divididas rigidamente dentro do setor. Por exemplo, a Encarregada de RH, entrevistada como a principal responsável pelas atividades de recrutamento e seleção, por vezes participa de outras atividades da área. Da mesma forma, outras profissionais da área envolvem-se também com os processos de seleção e outros projetos.

A gerente era recém contratada na ocasião da entrevista e pôde falar mais especificamente sobre as mudanças relacionadas à sua própria área. Está responsável pela formulação da descrição de cargos da empresa, fez algumas alterações nos perfis que constam das descrições e está acrescentando dados sobre as características necessárias para o cargo em questão e apontando formas de avaliação de possíveis candidatos ao cargo (o que se deve observar, que tipos de testes e instrumentos de avaliação utilizar etc.). Os projetos de RH da empresa estão sob a responsabilidade de uma outra pessoa da área “qualquer tipo de projeto que a gente coloca aqui dentro essa pessoa é responsável” (Entrevistada A, Empresa *Transportes*).

Aqui convém apenas pontuar que, enquanto a gerência de Recursos Humanos da empresa ainda mostra preocupação em elaborar um plano de cargos para a empresa, a literatura aponta como tendência de RH que o conceito de cargo seja substituído pelo de espaço organizacional. Não apenas esta, mas também a Empresa *Móveis*, como já foi explicitado aqui, ainda estão em processos de elaboração de um plano de cargos, enquanto as tendências já apontam para um processo bem mais avançado (espaço organizacional).

A gerente, pelos relatos, demonstrou preocupações com relação aos procedimentos internos. Tem alguns planos já formulados para a área, no futuro. Percebe-se que se preocupa com qualificação dos funcionários, tanto os que já estão na empresa – “agora o nosso objetivo é ter esse cursinho telecurso de primeiro e segundo grau pra gente até pegar essas pessoas que não têm muita escolaridade pra fazer esse curso porque a gente sente muita dificuldade na tarefa do dia a dia.” (Entrevistada A, Empresa *Transportes*) – e também com relação à exigência de maior escolaridade aos candidatos aos cargos.

Em relação a planos de médio prazo, a gerente menciona a estratégia de remuneração por competência “no futuro eu penso em montar uma descrição de cargo por competência porque aí eu vou montar avaliação por competência e remuneração por competência. E treinamento por competência”. (Entrevistada A, Empresa *Transportes*).

Considera que todas as atividades de RH estão sob a sua responsabilidade, a despeito de ocupar o cargo de gerência numa área que está estruturada como diretoria, conforme já mencionado. A sua percepção é de que a empresa está num momento de implementações, como o plano de cargos e salários (que está para ser implementado) e a qualificação das psicólogas em alguns testes que a empresa escolheu utilizar, mas que as psicólogas ainda não estão preparadas para aplicá-los.

b. Práticas de recrutamento

A atividade de recrutamento da empresa é toda realizada pelos profissionais da área de Recursos Humanos da própria organização. As responsáveis pelo recrutamento são a Encarregada de RH, com formação em Psicologia e pós-graduação em Gestão de Pessoas e uma estagiária estudante de Psicologia.

De acordo com as informações levantadas nas entrevistas, pode-se considerar que o recrutamento é prioritariamente **externo**. A busca por candidatos se dá, essencialmente, através de três meios – busca em banco de currículos que a empresa mantém, procura em *sites* especializados e no próprio *site* da empresa. A escolha da ferramenta de recrutamento utilizada depende do nível do profissional procurado. Geralmente esses meios dão conta da demanda e raramente há necessidade de se anunciar alguma vaga.

O recrutamento se inicia a partir do momento que algum gerente de qualquer área abre uma “solicitação de funcionário”, feita via *intranet* e encaminhada diretamente para a área de RH.

c. Práticas de seleção

A responsabilidade dos processos de seleção fica a cargo das mesmas profissionais que realizam o recrutamento (Encarregada de RH e estagiária), ou seja, também não há terceirização nas atividades referentes à seleção de pessoal. Interessante ressaltar que na época da entrevista, essa responsabilidade estava sendo entregue à estagiária, que vinha sendo preparada para assumir tal função.

Os instrumentos de seleção utilizados variam de acordo com a vaga a ser preenchida. De modo geral, o RH faz a triagem dos currículos e encaminha alguns candidatos para a entrevista técnica com o gerente que solicitou a vaga. Depois os candidatos realizam testes psicológicos, um teste de conhecimento de informática e, por último, há a entrevista com o RH. Quando a vaga é para motorista, é realizado também um teste prático. Os instrumentos de seleção e os testes utilizados variam de acordo com o cargo a ser preenchido e com o número de candidatos, sendo eles: *D2* (teste psicológico de atenção concentrada), *Zulliger* (teste psicológico de personalidade), *PMK* (psicodiagnóstico miocinético), *Teste Palográfico* (teste psicológico de avaliação da personalidade), *Weca* (instrumento não reconhecido pelo Conselho Federal de Psicologia) e também dinâmicas de grupo.

A inserção do novo ocupante da vaga, que também faz parte do processo de seleção, conforme encontrado na literatura, encontrava-se em processo de reelaboração na empresa na

ocasião da entrevista. É denominado “treinamento de integração” e é de responsabilidade da área de Recursos Humanos.

De forma sintética, o quadro a seguir enumera aspectos relacionados às entrevistas realizadas em todas as empresas do estudo.

QUADRO 5 – Síntese das empresas e categorias analisadas

Objetivos	Categorias de análise	Empresa <i>Software</i>	Empresa <i>Móveis</i>	Empresa <i>Siderúrgica</i>	Empresa <i>Transporte</i>
Práticas de recrutamento	a) Tipos de recrutamento	Principalmente externo	Quase exclusivamente interno	Interno e externo, dependendo da vaga	Principalmente externo
	b) Ferramentas utilizadas	Divulgação em faculdades e no <i>site</i> da empresa e busca em <i>sites</i> especializados	Divulgação em quadros de avisos da empresa e em reuniões internas	Anúncio no <i>site</i> da empresa e em jornais; indicação	Recebimento de currículos e busca em <i>sites</i> especializados
	c) Responsável pelo recrutamento	Auxiliar de RH	Coordenadora de desenvolvimento humano	Analista de RH	Estagiária de RH
Práticas de seleção	a) Instrumentos utilizados de acordo com cada vaga/cargo	Triagem de currículos, aplicação de questionário próprio, prova de redação, testes (psicológicos e não-psicológicos), entrevista técnica, entrevista psicológica, dinâmica de grupo	Triagem, dinâmica de grupo, testes não-psicológicos, entrevista técnica	Avaliação psicológica realizada pela empresa terceirizada	Triagem, entrevista técnica, teste prático, testes psicológicos, entrevista psicológica
	b) Formação profissional do responsável pela seleção	Psicologia	Administração	Letras	Psicologia
	c) Responsável pela seleção	Auxiliar de RH	Coordenadora de desenvolvimento humano	Analista de RH	Encarregada de RH e estagiária de RH

	d) Como se dá a inserção do novo funcionário na empresa ou no cargo	Programa de ambientação que inclui: apresentação da empresa, das normas, regras e projetos; treinamento específico no <i>software</i> utilizado pela empresa e treinamento conceitual do aplicativo da empresa	Geralmente é feita apenas uma atualização do exame médico, uma vez que é dada preferência ao recrutamento interno. Em outro caso, há um treinamento de ambientação para conhecimento da empresa, as normas, regras, direitos e benefícios	Treinamento de integração, apresentação de todas as unidades da empresa e treinamento de gerenciamento da rotina	Apresentação da empresa e treinamento de integração
Perfil da gestão de Recursos Humanos	a) Estrutura da área de RH	Diretoria Administrativa, Financeira e de Recursos Humanos	Gerência de Recursos Humanos	Diretoria Administrativa e de Recursos Humanos	Diretoria de TI, Comunicação e Recursos Humanos
	b) Envolvimento da área de RH com as mudanças organizacionais	Apesar de a entrevistada considerar que o envolvimento seja <i>total</i> , percebe-se que a área fica restringida à comunicação interna das decisões estratégicas	O foco da área no desenvolvimento das pessoas, na qualidade de vida e na satisfação dos trabalhadores é considerado como o envolvimento nas mudanças organizacionais	O entrevistado considera que a área é o principal agente de mudança organizacional, no sentido de que está sempre em busca de informações externas e sempre provoca discussões em torno de novos temas	Não evidenciado

	c) Principais preocupações dos profissionais de RH	Manter nível interno de motivação	Identificar talentos internos, propiciar desenvolvimento das pessoas e trabalhar o clima organizacional	Motivação e capacitação das pessoas e comunicação	Não evidenciado
	d) Perspectivas de mudanças relacionadas à área	A entrevistada considera que a área está em processo de mudança no momento e os projetos estão sendo reavaliados	Considera-se que a “mudança é um estado permanente”. No momento, não há uma mudança significativa, e sim uma preocupação com evolução	A área tem a perspectiva de criar uma nova identidade cultural para a empresa, que está em processo de fusão	Há alguns processos internos em fase de implementação

Fonte: elaborado pela autora

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos dados levantados, fica explícito que a maioria das empresas pesquisadas realiza as atividades de recrutamento e seleção utilizando mão-de-obra exclusivamente interna, alocando pessoal próprio para tais atividades. Conforme mencionado, esperava-se encontrar um cenário diferente, até mesmo inverso a este. Isso porque, de acordo com o que foi exposto anteriormente como as principais tendências em Recursos Humanos, o processo de captação de pessoas – que envolve as funções de recrutamento e seleção – é considerado um dos processos de recursos humanos no qual mais ocorreu a terceirização das atividades operacionais (FISCHER, 1998).

Observou-se, também, que há uma tendência em envolver a chefia imediata do cargo a ser preenchido no processo de seleção. Apesar de ser uma inferência incipiente, é possível pensar que isso pode indicar um certo avanço da área em direção a um modelo de gestão de Recursos Humanos mais estratégico. O fato de os gerentes de linha ou supervisores estarem mais envolvidos com atividades e funções que antes eram exclusivas da área de Recursos Humanos pode denotar uma descentralização de atividades de RH.

Conforme foi mencionado anteriormente, a centralização das atividades de RH em um único departamento é uma característica marcante dos modelos tradicionais de gestão. No entanto, o fato de gestores de outras áreas estarem participando mais ativamente de algumas atividades de RH – a saber, recrutamento e seleção – não significa, por si só, que as empresas já tenham um modelo estratégico de Recursos Humanos. Isso porque não está claro se estes profissionais foram bem preparados anteriormente para executar tais funções, ou seja, não se sabe se essa é uma participação planejada, com preparo específico dos profissionais.

Paradoxalmente, portanto, essa maior participação de outros gerentes nas atividades pode também indicar um retrocesso, uma vez que, ao invés de a seleção estar se tornando mais profissional, pode estar se tornando ainda mais pessoal, já que geralmente são essas pessoas não preparadas para atividades de seleção que dão a palavra final de quem será contratado.

Pôde-se observar que as atividades de recrutamento e seleção não parecem seguir uma lógica ou um planejamento dentro da gestão de Recursos Humanos, exceto no caso do programa *trainee*, que ocorre em uma das empresas a cada dois anos. Nos demais casos, o recrutamento se inicia a partir de uma solicitação de algum gerente de área, que envia essa solicitação à área de RH. Ou seja, o RH apenas responde a uma demanda e executa um pedido. As atividades de recrutamento e seleção não podem, dessa forma, ser consideradas como atividades inseridas dentro de uma lógica contínua, dentro de um planejamento, uma vez que tais atividades são disparadas por uma outra área e surgem como resposta a uma demanda externa. O RH tem pessoal para executar essas atividades, tem o instrumental, mas não é quem decide sobre contratações, não é quem planeja. Em suma, não existe, na maioria dos casos, um planejamento de contratações.

É amplamente divulgado pela literatura que as empresas devem se preparar para enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo, e que isso implica num melhor preparo dos profissionais de RH para as mudanças que surgem a cada dia. Nesse sentido, as práticas de recrutamento e seleção podem estar perdendo relevância para os gestores de Recursos Humanos das organizações, pois estes tendem a se preocupar mais com temas como as políticas de RH e com o comportamento das pessoas nas organizações frente a esse ambiente cada vez mais competitivo.

Apesar de a literatura apontar para a necessidade de os profissionais de RH estarem preparados para os desafios que as mudanças do ambiente provocam, as questões feitas aos entrevistados a respeito do tema “mudanças organizacionais” não suscitaram respostas muito diretas. Uma suposição é a de que talvez os entrevistados não percebam essas mudanças como fatores de ameaça ou de desafio para seu trabalho, não sendo portanto motivo de grande preocupação.

Ainda vale destacar, neste tópico, que não se observou nenhum caso em que as atividades de recrutamento e seleção tenham ganhado mais importância nos últimos tempos. Mas a suposição de que tenha perdido importância também não pôde ser totalmente confirmada com os dados observados. De uma maneira ou de outra, preparadas ou não, as pessoas de diversos cargos das organizações têm se envolvido mais nessas atividades, embora não tenha sido possível averiguar se essa participação tem sido benéfica ou não para o processo.

A análise da perda ou não de relevância dos processos de recrutamento e seleção não pôde ser conclusiva neste trabalho. No entanto, o estudo de tais práticas trouxe à tona questões que podem ser consideradas relevantes, relacionadas à questão dos instrumentos utilizados pelos profissionais.

Um primeiro ponto a se ressaltar refere-se aos critérios apontados por alguns entrevistados a respeito da forma de avaliar os processos de recrutamento e seleção realizados. Alguns gestores, quando questionados sobre sua avaliação das atividades de seleção desenvolvidas, consideram que estas sejam satisfatórias, devido ao fato de o índice de *turnover* da empresa

ser baixo. Sabe-se, no entanto, que o índice de *turnover*, puramente, não pode ser considerado um fator de avaliação de processos de seleção.

Conforme afirmam Torrington, Hall e Taylor (2004), o *turnover* varia de acordo com a região onde a organização está instalada, com o setor, com o tipo de profissional que contrata e com a economia. Além desses fatores principais, os autores ainda apontam que a idade dos profissionais, o salário pago e a disponibilidade de empregos no mercado também exercem forte influência sobre o índice de *turnover* nas empresas.

Um outro ponto a se destacar são os instrumentos utilizados na seleção. No caso da Empresa *Móveis*, por exemplo, a psicóloga que realizava as entrevistas e as avaliações psicológicas para seleção de candidatos foi demitida e a empresa não pretende contratar outra. Como a demanda de seleção tem sido muito pequena, a empresa não considera que seja necessário contratar outra pessoa para ocupar essa vaga e não se realiza mais a avaliação psicológica dos candidatos.

Já no caso da Empresa *Software*, há uma psicóloga que trabalha exclusivamente com as atividades de recrutamento e seleção. No entanto, na investigação dos instrumentos utilizados para tais atividades, descobriu-se que são utilizados instrumentos de uso vetado aos psicólogos, ou seja, a psicóloga tem utilizado como base para seleção um instrumento que o Conselho Federal de Psicologia não reconhece. Neste caso, este instrumento é de uso proibido aos psicólogos.

O que se percebe, nesse caso, é que nem a especialização de uma função fez com que o cumprimento dessa tarefa fosse satisfatório. Mesmo sendo este um fator isolado, pode-se considerar que esta seja uma perda de qualidade do processo como um todo.

Apesar de a literatura sobre o tema divulgar que há uma tendência cada vez maior de que as empresas terceirizem suas atividades menos estratégicas, alocando esse pessoal em atividades mais ligadas ao seu negócio principal, observou-se que esse cenário não é ainda real em muitas empresas.

Desta forma, não foi possível avaliar se o fato de uma empresa não terceirizar suas atividades de recrutamento e seleção – assim como qualquer outra atividade de Recursos Humanos – está ligado a **custos** ou a **estratégia**, ou, ainda, pode-se supor, à falta de estratégia definida para a área.

Nas empresas pesquisadas, apenas a Empresa *Siderúrgica* terceiriza essas atividades e segue o discurso que aponta para a utilização da terceirização como um fator estratégico:

Por que recrutamento é de terceiro? Porque a gente não tem recrutamento todo dia. [...] [Não há] Um número expressivo que justificasse uma área de recrutamento e seleção. Eu diria mais ainda, mesmo se tivéssemos um *turnover* elevado, que nos obrigaria a ter um número expressivo de pessoas a serem recrutadas e selecionadas, nós deixaríamos esse serviço também pra terceiro. Porque existem empresas muito bem estruturadas e especializadas em realizar esse serviço. Eu acho que se nós ficassemos com esse serviço não seria tão eficiente e eficaz quanto uma empresa que está nesse negócio. Esse que é o conceito de terceirização da *Empresa Siderúrgica*, é, onde existir competência melhor do que a nossa para realizar alguma atividade de apoio ou serviço, nós vamos contratar esse terceiro, porque o nosso negócio é industrial. (Entrevistado A, Empresa *Siderúrgica*).

A empresa terceirizada da Empresa *Siderúrgica* é responsável apenas por realizar a avaliação psicológica de candidatos encaminhados a ela pela empresa contratante. Seu papel é o de avaliar os candidatos e dar seu parecer para a contratante. A triagem é feita pela contratante, assim como a decisão final do candidato a ser contratado, ou seja, o início e o fim do processo são realizados pela contratante. Já no caso do programa *trainee* o funcionamento é diferente, pois a terceirizada participa mais ativamente de todo o processo, desde o recrutamento, participando ainda da elaboração do plano de ação para o programa junto com os analistas de RH da empresa.

A entrevistada enfatiza sua satisfação em trabalhar para a contratante em questão, em parceria que existe já há vinte anos. Conta que a empresa contratante oferece, ainda, uma entrevista de retorno para os candidatos selecionados, para que ela possa lhes falar sobre as características avaliadas, seus pontos fortes, o que pode ser melhorado. Considera que isso é um “presente” para o profissional selecionado, pois oferece a ele uma oportunidade de se conhecer melhor.

A respeito do seu contrato com a empresa, a entrevistada não demonstrou nenhuma preocupação com relação à Empresa *Siderúrgica*. Relata que recebe por serviço, e que os contratos são periodicamente renovados; quando acaba um, logo se estabelece outro. Por influência desta empresa, a terceirizada pôde conquistar mais dois grandes clientes e sente-se bastante satisfeita com sua condição de trabalho atual. Faz questão de elogiar bastante a contratada e as pessoas que são pré-selecionadas para a avaliação psicológica (os candidatos avaliados). Mostra-se muito empolgada com seu trabalho e pode-se até dizer que “veste a camisa” da empresa contratante em questão.

Se a contratação de terceiros é recomendada para promover a concentração dos funcionários no *core business* da empresa, pode-se dizer que nas empresas pesquisadas essa preocupação ainda não afetou a área de Recursos Humanos. Ao contrário, percebe-se que a área ainda se ocupa muito com as atividades ferramentais, alocando pessoal próprio para tais funções. Isso está de acordo com uma constatação, já mencionada anteriormente, de que as trajetórias da área de Recursos Humanos geralmente revelam práticas de caráter mais operacional, de curto prazo e sem conexão com o negócio da organização. Além disso, os profissionais da área ainda têm que ocupar muito do seu tempo com as questões mais operacionais da organização, não havendo espaço para preocupações mais estratégicas (TONELLI, 2002).

Essa constatação também vai de encontro com o que Albuquerque (1992) considera como papel necessário dos profissionais de Recursos Humanos para que as empresas se tornem competitivas. Segundo ele, nas empresas competitivas, é necessário que a responsabilidade pela gestão de Recursos Humanos **não** seja “limitada a uma área ou a um departamento, constituindo responsabilidade de todos aqueles que ocupam posição gerencial, administrando equipes e pessoas” (p.27).

Conforme se pôde constatar na pesquisa, as empresas estudadas ainda tendem a centralizar a gestão de seus Recursos Humanos em uma única área. Além disso, os profissionais desta área são responsáveis por realizar todas as atividades relacionadas à função RH, mesmo aquelas mais ferramentais, como o recrutamento e seleção de pessoal. Através dos dados encontrados, não se pode afirmar, nesse caso, que se trata de um ambiente com alguma tendência à terceirização de atividades de RH, ainda que a literatura aponte para a existência de um cenário com crescente tendência para tal.

Como as atividades de recrutamento e seleção são efetuadas de acordo com uma demanda que surge de fora da área de RH (geralmente quando algum gerente de outro setor solicita pessoal para alguma vaga em aberto), não se pode dizer que haja um planejamento dessas atividades nas empresas; o RH não sabe, de antemão, e nem planeja quantas contratações fará, para quais áreas, ou quais profissionais serão solicitados. Nesse caso, perpetua-se a condição da área de vir “a reboque” das mudanças geradas em outras áreas, sendo seu papel satisfazer necessidades de outras áreas e atender pedidos apenas. Nesse sentido, o contexto da gestão de Recursos Humanos que se pôde averiguar na pesquisa é diferente daquilo que a literatura considera como **estratégico** ou **competitivo**.

A gestão de recursos humanos da empresa competitiva, na nova concepção, deverá ter como características principais: função de recursos humanos na cúpula das organizações; gestão planejada e proativa; descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe); transparente; flexível; integrada; adulta (sem paternalismos); orientada para resultados; estimuladora da inovação e da criatividade (ALBUQUERQUE, 1992: 28).

Para Dutra (2002: 76), “o planejamento do quadro deve estar alinhado com as estratégias negociais e de gestão de pessoas da empresa e/ou negócio”. Enquanto o discurso predominante é o de uma gestão de Recursos Humanos estratégica, as práticas de recrutamento e seleção não parecem estar alinhadas a nenhuma estratégia organizacional. Além disso, a crescente tendência (apontada predominantemente pela literatura) em terceirizar tais atividades parece ter como principal foco a redução de custos da empresa e pouca pretensão de ser uma decisão estratégica para a gestão de Recursos Humanos.

Pôde-se perceber que os entrevistados, de maneira geral, não falaram espontaneamente sobre o assunto estratégia e, quando perguntados sobre a sua participação no planejamento estratégico da empresa, suas respostas foram bastante superficiais, mostrando que a área ainda

não tem uma participação ativa. Como consequência, também não se poderia esperar que as práticas de recrutamento e seleção estivessem alinhadas às estratégias organizacionais. Assim, os discursos dos profissionais também não podem ser considerados como não condizentes com suas práticas. Suas respostas foram muito mais direcionadas a fatores instrumentais da área do que a questões estratégicas. O discurso de uma gestão de Recursos Humanos estratégica existe prioritariamente na literatura, não tendo atingido ainda os profissionais dentro das empresas.

Retomando a análise de Tonelli (2002), ao comparar sua pesquisa com os dados encontrados no presente estudo, pode-se dizer que a respeito do perfil da gestão de Recursos Humanos ainda predominam as práticas **tradicionais** da área. Essas práticas são respostas a demandas impostas pelo ambiente, não havendo, por parte do RH, uma participação efetiva nas estratégias e decisões das empresas.

Ainda em relação às questões de estratégia da empresa, procurou-se também avaliar como o RH se posiciona em relação à comunicação – aspecto importante apontado pela literatura para que a gestão de RH se aproxime mais de uma atuação estratégica.

Nas empresas pesquisadas, os profissionais de RH parecem mesmo ter bastante preocupação com a questão da comunicação e em muitas vezes a área de Recursos Humanos faz parte da mesma diretoria da área de Comunicação. No caso da Empresa *Software*, a Entrevistada A relatou que muitas vezes as decisões estratégicas são tomadas, informadas ao RH para que este dissemine as informações aos funcionários. Na Empresa *Transportes*, a área de RH está dentro da mesma diretoria que área de TI. Na Empresa *Móveis*, a gerência de RH é a responsável pela comunicação da organização. Na Empresa *Siderúrgica*, o Entrevistado A

frisou a questão da comunicação em seu depoimento. No entanto, os entrevistados, de forma geral, não deixam claro em que ponto está sua contribuição para que os procedimentos de comunicação desenvolvidos tenham participação direta com as decisões estratégicas da organização.

Um outro aspecto que merece ser mencionado é que se a terceirização das atividades de recrutamento e seleção é considerada um indício de uma evolução das empresas para uma gestão de Recursos Humanos mais estratégica, pode-se dizer que a maioria das empresas estudadas não está caminhando para essa evolução. Suas áreas de RH permanecem executando papéis tradicionais e não especificamente alinhados a qualquer estratégia organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido pretendeu analisar certas atividades de Recursos Humanos que, apesar de inseridas no contexto da gestão de RH, têm tido pouca importância em termos de estudos publicados. As funções de Recursos Humanos, de maneira geral, perderam relevância nos últimos tempos, no sentido de que é notável a diminuição de estudos e discussões em relação ao tema. Pesquisadores e gestores têm dado preferência a discussões acerca do comportamento humano nas organizações, principalmente aquelas relacionadas às mudanças organizacionais que buscam o aumento da competitividade.

Com a carência percebida de falta de estudos sobre o tema e a importância constatada da discussão do mesmo, este estudo se propôs a resgatar essa discussão, utilizando como ponto de partida a análise de algumas práticas de Recursos Humanos.

O estudo desenvolvido junto a empresas de Minas Gerais acerca das práticas de recrutamento e seleção permitiu a construção de considerações finais conclusivas que encerram dúvidas sobre a prática atual.

A primeira delas está relacionada à idéia contida na literatura sobre se a adoção de estratégias de terceirização de certas atividades da área de Recursos Humanos seria mesmo estratégica para o negócio da empresa ou apenas uma forma de reduzir custos com atividades menos nobres da área.

Considerando que ela não se fez presente nas empresas estudadas, duas questões permanecem: se essas atividades (recrutamento e seleção) são menos nobres para a empresa, por que então

manter pessoal para fazer esse trabalho “braçal”? Ou então: Se essas atividades são realmente atividades menos nobres, por que ainda há tantas empresas que alocam pessoal próprio para executá-las?

De qualquer forma, percebe-se que há uma necessidade em se resgatar a importância da discussão dessas atividades, uma vez que a literatura e as pesquisas as deixam de lado, mas ainda é uma prática comum e importante dentro das empresas. Essas ferramentas devem ser estudadas no contexto de RH. Afinal, a pesquisa mostra que três das quatro empresas da amostra realizam o recrutamento e seleção com pessoal próprio e isso pode demonstrar a importância da discussão dessas práticas/atividades.

Não se pode deixar de mencionar, no entanto, que chama a atenção o fato de que a empresa que terceiriza suas atividades de recrutamento e seleção é justamente a de maior porte e a que realiza o maior número de contratações dos chamados “profissionais-chave” (SARSUR, 1999) para a organização. Esses “profissionais-chave” são aquelas pessoas que ocupam cargos de dimensão oposta às do chão-de-fábrica, que realizam as funções mais operacionais da organização.

Pode-se dizer, nesse sentido, que o tipo de profissional de que a empresa necessita tem relação com a forma como ela desenvolve os processos de contratação. Assim, quanto mais elevado o nível (de escolaridade) do profissional a ser contratado e maior o número de pessoas que ela necessita, mais a organização tende a transferir a atividade de seleção para uma terceirizada. Isso fica claro com a constatação de que a empresa que contrata uma terceira para realizar as atividades de recrutamento e seleção é a única que tem estruturado um programa *trainee*, o

qual demanda um grande número de contratações em um mesmo período, sendo essas contratações de pessoas com formação em nível superior.

Uma outra questão relevante é o fato de a teoria estar tão focada em discutir questões estratégicas de Recursos Humanos quando, na prática, o que se percebe é que os profissionais alocados na área de Recursos Humanos das empresas parecem mal saber das suas funções, são pouco valorizados, e muitas vezes a área se encontra diluída junto com outros setores ou outras diretorias. A maioria dos entrevistados que foram considerados como os principais gestores de RH da organização parecem não ter poder de decisão dentro da empresa. Isso dificulta a procura por mudanças, pois os profissionais se vêem obrigados a realizar tarefas já determinadas para o setor de RH, e não para gestores de um RH estratégico.

Esse fato se reflete na falta de envolvimento representativo na busca por mudanças organizacionais, conforme pôde ser percebido nas entrevistas. No entanto, esperava-se que se constatasse esse envolvimento com mudanças organizacionais pelos profissionais que ocupam cargos de gerência ou diretoria das empresas. Observou-se que os profissionais não parecem estar muito preocupados ou envolvidos com mudanças organizacionais, ou com questões relacionadas à competitividade da empresa, como difunde a literatura.

O que se percebeu é que na maioria das empresas os profissionais estão muito ocupados com as questões operacionais da área e não são envolvidos nas questões estratégicas da empresa. Permanecem executando as atividades tradicionais relativas a Recursos Humanos, mas não foi possível detectar ao certo se a causa são os impeditivos organizacionais ou se são restrições dos próprios profissionais. Por uma razão ou por outra, o que se percebe é que não se pode

afirmar que os profissionais de RH estejam exercendo papéis que tornem a área um setor estratégico para a organização.

Sabe-se, porém, que a questão da competitividade depende de diversos fatores como o ambiente em que a empresa está inserida, o setor a que ela pertence, e o tamanho da empresa, entre outros (TORRINGTON, HALL e TAYLOR, 2004). Não se pode, portanto, inferir que as demais empresas não sejam competitivas em suas atividades.

O estudo de casos realizado com empresas de diferentes setores é interessante pelo fato de que, mesmo fazendo parte de contextos diversos, três das quatro empresas mostraram que desempenham as atividades de Recursos Humanos de maneiras bastante parecidas. Essas três empresas têm a função de Recursos Humanos bastante centralizada e as formas de atuação dos profissionais são similares entre si.

A empresa que mostrou a forma de atuação mais diferenciada das demais é justamente a de maior porte. Não se pode concluir, porém, que esse fator seja determinante para que as práticas sejam diferentes e as estruturas sejam diferentes entre as empresas. Para inferir tal consideração, seria necessário realizar um estudo que levasse em conta fatores tais como tamanho da empresa e setor, por exemplo.

Através do presente estudo, não se pode concluir se o tamanho da empresa e o setor a que ela pertence interferiram para que ela “evoluisse” mais em relação às outras da amostra. Entende-se por evolução, aqui, uma maior proximidade de sua realidade com o contexto **teórico** que a literatura aponta para uma gestão de Recursos Humanos moderna. Este contexto foi apresentado no início do trabalho como as *tendências* de gestão de RH. O que se pode dizer

aqui é apenas que a maior empresa da amostra da pesquisa é aquela que apresenta características mais próximas daquelas das chamadas “organizações competitivas”. Essas diferenças nas formas de atuação dos profissionais de RH que foram encontradas na pesquisa corroboram com a afirmação de Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) de que, no Brasil, não há homogeneidade de períodos de evolução da gestão de Recursos Humanos.

Apesar dessa falta de homogeneidade de períodos de evolução, há uma característica básica comum, mencionada na literatura, de que os avanços no campo das teorias e técnicas administrativas levam a uma maior valorização do capital humano por parte das empresas (LEIRIA, 1994, apud BERNSTOFF, 1999; ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993).

Essa maior valorização do capital humano está fortemente relacionada à questão da importância da gestão estratégica em Recursos Humanos discutida neste trabalho. Isso porque, de acordo com Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), alguma coisa pode ser considerada mais estratégica para a organização na medida em que traga maior influência e por um período maior de tempo à empresa. No caso do tema aqui discutido, recrutamento e seleção têm esse papel estratégico no sentido em que a escolha dos profissionais que fazem parte do quadro da empresa se reflete nessa função. Afinal, as pessoas que fazem parte da empresa, sem dúvida, exercem influência nela e por um período de tempo que tende a ser longo (enquanto essas pessoas permanecerem lá). Além disso, os autores acreditam que a qualidade dos funcionários é o segredo do sucesso de uma empresa.

Caracterizada essa importância do tema, a relevância da discussão aqui proposta é marcada por um forte paradoxo de que as atividades de RH, que aqui são consideradas estratégicas para a manutenção do discurso da valorização do capital humanos nas organizações, têm sido

notadamente pouco discutidas e pesquisadas. Além disso, difunde-se uma tendência à terceirização dessas atividades e/ou redução de pessoal alocado para sua execução. Este trabalho pretende, assim, resgatar a importância da discussão dessas atividades, na medida em que se mostram relevantes para a manutenção do discurso de valorização do capital humano e de gestão estratégica de Recursos Humanos.

Vale mencionar, ainda, que esta pesquisa de certa forma coloca em xeque a consideração de que as empresas que são tidas como “as melhores para se trabalhar” teriam a gestão de Recursos Humanos mais desenvolvida. O que se constatou neste trabalho foi o fato de que estas empresas não se mostram mais evoluídas em termos de gestão de RH, podendo-se, assim, questionar se elas são, realmente, as que mais se preocupam com as pessoas que fazem parte delas.

No que se refere às atividades de gestão de Recursos Humanos, essas empresas mantêm suas práticas de maneira ainda muito ferramental, alocando pessoal próprio para funções operacionais. Isso demonstra que a gestão de RH ainda não se enquadra em um modelo de gestão moderna.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo: USP, 1987. Tese (Concurso livre docência).

_____. *Competitividade e recursos humanos*. São Paulo: Revista de Administração, v. 27, n. 4, p. 16-29, outubro/dezembro 1992.

_____. *Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade*. In: Anais ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003.

ALMEIDA, Myrian Constantino de. *A terceirização e seu impacto na cultura organizacional: um estudo de grandes empresas de Minas Gerais*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1999. Dissertação de mestrado.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. *Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos?* São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 33(2): 12-24 mar./abr. 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. Informações sobre o setor moveleiro. Disponível em: <http://www.abimovel.com/>. Acesso em 11 nov. 2005.

AZEVEDO, Marco Antônio. *A prática dos psicólogos em organizações de Minas Gerais*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1997. Dissertação de mestrado.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. *Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 45: Edição Especial Minas Gerais: 121-126, 2005.

BERNSTOFF, Victor Hugo. *Terceirização: problema ou solução?* In: Anais ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999.

CAETANO, E. *Da qualificação à terceirização: os caminhos da competitividade*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2001. Tese de doutorado.

CASTRO, Márcia S. *Gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas? Um estudo de caso na Telemar*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2004. Dissertação de mestrado.

CATHO. Banco de dados de empregos e currículos. Disponível em: <http://www.catho.com.br/>. Acesso em 10 out. 2005.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Sistema de avaliação de testes psicológicos. Disponível em: <http://www.pol.org.br/>. Acesso em 11 nov. 2005.

CURADO, Isabela Baleeiro. *Perfil da gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo – 1999*. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2001. Relatório de pesquisa.

_____. *A gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo: uma análise comparando duas pesquisas, realizadas em 1994 e 1999*. In: Anais ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 11ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1994.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. *Restrições à atuação estratégica da área de Recursos Humanos: um caso de uma empresa do setor de saneamento*. In: Anais ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002.

FISCHER, André Luiz. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998. Tese de Doutorado.

FISCHER, André Luiz, ALBUQUERQUE, Lindolfo. *Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010*. In: Anais ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001.

FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANÇA, Júnia Lessa. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 5ª ed. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1993.

GODOY, Arlinda S. *Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 35(3): 20-29 maio/jun. 1995.

GONZAGA, J. F. *O comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções de Goiânia diante do processo de terceirização*. Florianópolis: UFSC, 2002. Dissertação de mestrado.

GOODE, William J. e HATT, Paul K. *Métodos de pesquisa social*. In: OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Guia Exame 2000. As 100 melhores empresas para você trabalhar. *Revista Exame*. Parte integrante da revista Exame 721 e Você s.a. 26, 2000.

Guia Exame 2001. As 100 melhores empresas para você trabalhar. *Revista Exame*. Parte integrante da revista Exame 749 e Você s.a. 39, 2001.

Guia Exame 2002. As 100 melhores empresas para você trabalhar. *Revista Exame*. Edição especial, 2002.

Guia Exame 2003. As 100 melhores empresas para você trabalhar. *Revista Exame*. Edição especial, 2003.

Guia Exame 2004. As 150 melhores empresas para você trabalhar. *Revista Exame*. Edição especial das revistas Exame e Você s.a., 2004.

HAGUETTE, Teresa M. Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987.

HALEN, S. *Terceirização no setor de RH: estudo de casos em empresas do setor metal mecânico*. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000. Dissertação de mestrado.

KILIMNIK, Zélia M. *Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2000. Tese de doutorado.

KILIMNIK, Zélia M.; MOTTA, Fernanda Miranda V. *Gestão de recursos humanos em empresas mineiras: do tradicional ao moderno ou uma solução intermediária?* In: Anais ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000.

LACOMBE, Beatriz M. Braga, TONELLI, Maria José. Issues in Human Resource Management: what do HR managers say they are worried about? Artigo apresentado no BALAS – 2001. In: TONELLI, Maria José. *Comparação do perfil atual da gestão de recursos humanos na grande São Paulo com visão de acadêmicos e profissionais da área*. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2002. Relatório de pesquisa.

LACOMBE, Beatriz M. Braga, TONELLI, Maria José. *O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos*. In: Anais ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000.

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN Jr. A. M. *Administração de recursos humanos*. Construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. *Organizando para competir no futuro*. In: FISCHER, André Luiz, ALBUQUERQUE, Lindolfo. *Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010*. In: Anais ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001.

LOPES, Vânia Silva V. B. Vieira. *Impactos da privatização na gestão de pessoas: um estudo de caso em empresa do setor de transporte ferroviário de carga de Montes Claros*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2000. Dissertação de Mestrado.

MARTINS, H. H. T. S., RAMALHO, J. R. *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec: CEDI/NETS, 1994.

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

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PLATT, J. *What can cases studies do?* In: BURGESS, R. G. (Ed.). *Studies in qualitative methodology: a research annual*. In: ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 2ª ed. São Paulo: LTr, 1996.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

REVISTA EXAME. As melhores empresas para você trabalhar. Disponível em: <http://www.portalexame.com.br/>. Acesso em 16 ago. 2005.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SARSUR, Amyra Moyzes. *Empregabilidade e empresabilidade?: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1999. Dissertação de mestrado.

STAKE, R. *Case studies*. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (eds.). *Handbook of qualitative research*. In: ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria C. *A qualidade de vida no trabalho nas melhores empresas para trabalhar no Brasil: disjunções entre a teoria e a prática*. In: Anais ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002.

TONELLI, Maria José. *Comparação do perfil atual da gestão de recursos humanos na grande São Paulo com visão de acadêmicos e profissionais da área*. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2002. Relatório de pesquisa.

TONELLI, Maria José *et. al.* *Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 43(1): 105-122 jan./fev./mar. 2003.

TORRINGTON, D, HALL, L e TAYLOR, S. *Human resource management*. 6th ed. London: 2004, Prentice Hall Europe.

ULRICH, Dave. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

_____. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2000.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2^a ed. Londres: Sage, 1994.

_____. *The case study crisis: some answers*. In: ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE

1. QUADRO 6 – Síntese dos “manuais de Administração”

Autor	Conceitos		
	Gestão de pessoas	Recrutamento	Seleção
Chiavenato	“Consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle das técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal [...] significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável” (1985: 93). É constituída de subsistemas interdependentes e deve considerar não apenas os objetivos organizacionais, mas também os objetivos pessoais dos participantes (1999: 169).	É um “conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. [...] a função de recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica para seu funcionamento” (1985: 121).	Pode ser definida como “ a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa. [...] é um sistema de comparação e de tomada de decisão que deve apoiar-se em algum padrão ou critério para adquirir alguma validade” (1985: 139-145).
Gil	“É a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (2001: 17).	“Processo que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (2001: 93), com base na descrição da função já definida pela empresa.	É a escolha, dentre os candidatos recrutados, daqueles que são os mais adequados para os cargos, visando manter ou aumentar a eficiência da organização (2001).
Milkovich & Boudreau	É “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos” (2000: 19).	“É o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego” (2000: 162).	“É o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados para escolher quais deles receberão proposta de emprego” (2000: 208).

Pontes	Ao tratar dos temas recrutamento e seleção, enfatiza a relação entre o planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. “O planejamento de pessoal procura estimar as necessidades futuras de pessoal” (1996: 20).	Considera que recrutamento é uma atividade “ativa, de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às vagas. O sucesso na seleção é traduzido pelo sucesso no recrutamento” (1996: 65).	É o processo de escolha dos candidatos que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base na avaliação das características pessoais e motivações (1996).
--------	--	---	---

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados

2. Roteiro das entrevistas

Principal responsável pela área de RH da organização:

Formação:

Tempo de empresa:

1. Como está estruturada a área (DP, gerência, diretoria etc.)?
2. Quantos níveis hierárquicos existem nessa área?
3. Quantas pessoas estão envolvidas nesta área e quais atividades cada uma desempenha?
4. Faça ou apresente o organograma da área.
5. Quais atividades de RH são realizadas pela própria empresa e quais são terceirizadas? Por quê?
6. Existe alguma atividade de RH que não esteja sob sua responsabilidade? Qual / quais?
7. Você considera que a área esteja envolvida diretamente com as mudanças organizacionais?
8. Qual o grau de participação da área no planejamento estratégico da empresa?
9. Quais são as suas principais preocupações como gestor de RH desta empresa?
10. Quais são as perspectivas de mudanças relacionadas à área de RH?
11. Como se dá a inserção do novo ocupante do cargo na organização / nova atividade?
12. Quem é o responsável pelas atividades de recrutamento e seleção da empresa?

No caso de as atividades de R/S serem terceirizadas:

- 12.1. Qual empresa realiza essas práticas para a organização?
- 12.2. Desde quando?
- 12.3. Por que essas atividades foram terceirizadas?
- 12.4. Como / por que essa empresa foi a escolhida para realizar essas atividades?

- 12.5. Como é o contato entre contratante e contratada, com que frequência e por quais motivos?
- 12.6. O que é feito / decidido pela própria organização e o que fica a cargo da contratada?
- 12.7. Como e quando se considera que o processo de R/S realizado pela contratada está terminado (para saber se há algum tipo de acompanhamento e como ele é feito)?
13. De que maneira as atividades de R/S são avaliadas (quem faz e como faz)?
14. Qual o resultado dessa avaliação?

Principal responsável pelas práticas de recrutamento e seleção da organização (se for de dentro da empresa):

Formação:

Tempo de empresa:

1. Como se dá o início do recrutamento?
2. Quais os meios utilizados para o recrutamento?
3. Como é feita a seleção:
 - 3.1. Como se dá o planejamento da seleção?
 - 3.2. Quais os instrumentos utilizados em uma seleção?
 - 3.3. Que pessoas realizam a seleção (sua formação e quais atividades cada uma executa)?
 - 3.4. Quando e como termina o processo?
4. Que profissionais são contratados (nível hierárquico e formação)?
5. Como é elaborado o perfil?
6. Como se dá a inserção do novo ocupante do cargo na organização / nova atividade?
7. Como são tratados os demais candidatos?
8. Como é feito o acompanhamento do novo ocupante do cargo na organização / nova atividade?

Principal responsável pelas práticas de recrutamento e seleção da empresa terceirizada (focar o serviço prestado especificamente para a empresa contratante pesquisada):

Formação:

Experiências anteriores:

1. Como esta empresa conseguiu o contrato?
2. Quando e como se inicia um processo de recrutamento e seleção?
3. Como é feito o contato entre contratante e contratada? Com que frequência e por quais motivos?
4. De que maneira é realizado o recrutamento (locais e instrumentos)?
5. De que maneira é realizada a seleção:
 - 5.1. Como é elaborado o perfil?
 - 5.2. Quais os instrumentos e técnicas utilizados e como estes são escolhidos?
 - 5.3. Quem são as pessoas que realizam a seleção (qual a formação delas, como esse pessoal é escolhido, quantas pessoas)?
 - 5.4. Quando e como o processo termina?
6. Até que ponto vai o poder de decisão / influência desta empresa em relação aos candidatos selecionados por ela (quem dá a palavra final e se geralmente são consideradas as indicações da contratada)?
7. Como são tratados os candidatos não selecionados?
8. Quando se pode considerar que está terminado o papel da contratada?
9. Há diferenças entre esses papéis com as diferentes contratantes?