

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA – FACE.**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIELA ANTUNES DA SILVA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E A PERSPECTIVA
ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DA REGIÃO DA GRANDE
DOURADOS/MS.**

DOURADOS /MS

2011

DANIELA ANTUNES DA SILVA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E A PERSPECTIVA
ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DA REGIÃO DA GRANDE
DOURADOS/MS.**

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto

Dourados/MS

2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais pelo incentivo e por serem minhas fortalezas.

Aos meus tios, pela paciência e ajuda dada ao longo desta trajetória.

Aos meus amigos mais próximos, pela ajuda e paciência ao longo deste período.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, meu Senhor, que me ajudou a ter forças, determinação, perseverança, sabedoria, calma, confiança e força de vontade para concretizar mais uma etapa da minha vida, mostrando que por mais que a distância e a saudade de casa falem alto, vale a pena aguentar e enfrentar todas as barreiras, fazendo, assim, com que eu não desistisse do meu objetivo.

Agradeço à minha mãe, Fátima, pela confiança e expectativa depositada em mim, por estar sempre ao meu lado, e por fazer de mim a mulher que sou hoje.

Ao meu pai, José Aparecido, pelos ensinamentos, por me mostrar o caminho certo a seguir, por sempre me apoiar em minhas decisões, e por ter compartilhado comigo as dificuldades enfrentadas. Está aqui, pai. Esta vitória não é só minha. É nossa.

Aos meus tios, José Ribeiro e Dirce, pelo apoio, paciência e moradia ao longo deste período, não tenham dúvida que esta vitória é de vocês também.

Ao meu primo Fernando, pela vasta paciência comigo, por ser o meu irmão durante este tempo, escutando e sempre dando conselhos.

À minha professora e orientadora, Profa. Dra. Erlaine Binotto, pela dedicação, ética, comprometimento, paciência, disposição em dedicar o seu tempo às minhas orientações. Deixo há você, meu muito obrigado.

Aos meus amigos, que durante muito tempo me aguentaram. Pessoas que jamais esquecerei, as quais carregos no coração. Em especial, aos amigos Cândice Burin, Cezar Cordeiro, Edielly Nunes, Eduardo Magalhães, Emerson de Medeiros, Enoch Junior, Fabrice Haret, Fernando Okazachi, Luís Guerra, Leandro Paschuini, Marcela Silva, Marcelo Oliveira, Natalia Mortari, Neire Colman, Renato Silva, Sidnei Gregory, Vinicius Augusto e tantos outros que são tão especiais quantos estes.

Aos professores do curso de Administração, pelo empenho e dedicação. Muitos de vocês, queridos, acompanharam tantas fases de minha vida com um olhar especial e ainda hoje torcem por minha realização pessoal e profissional. Deixo o curso, mais fica aqui minha admiração e agradecimento.

A todos, o meu muitíssimo obrigado.

EPÍGRAFE

“O recrutamento e a seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se, ao contrário, trata-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessitará será outro”. (FRANÇA, 2008 p. 29).

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo analisar a relação do processo de recrutamento e seleção com a perspectiva estratégica de recursos humanos em grandes empresas na região da Grande Dourados/MS. A pesquisa é exploratória com dados qualitativos, e realizada por meio de entrevistas em nove empresas. Obteve-se a participação dos gestores e/ou responsáveis pela área de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas. As categorias de análises foram: a) perfil do entrevistado; b) perfil da organização; c) área de gestão de pessoas; d) recrutamento; e) seleção; f) alinhamento estratégico. Os resultados obtidos nas entrevistas indicam que o processo de recrutamento e seleção das organizações, encontram-se alinhado no que diz respeito à contratação de candidato com perfil estratégico, demonstrando assim o alinhamento das áreas na empresa. Identificou-se ainda que as empresas da região encontram-se capacitadas quanto ao processo de recrutamento e seleção de cargo estratégico para organização. Quanto à perspectiva estratégica de recursos humanos, os entrevistados compreendem que é essencial para um bom funcionamento dos processos que a área realiza. Resultado desta compreensão quanto as perspectiva estratégica, é a demonstração dos resultados da empresa como um todo.

Palavras-Chave: Recrutamento. Seleção. Perspectiva. Estratégia.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between recruitment and selection process with the strategic perspective of human resources in large companies in the Greater Golden / MS. The research is exploratory qualitative data was done through interviews with nine companies. We obtained the participation of nine managers and / or responsible for the area of recruitment and selection of the companies surveyed. The categories of analysis were: a) Profile of the respondent; b) profile of the organization, c) area of people management, d) recruitment e) selection; f) strategic alignment. The results obtained in the interviews indicate that the recruitment process and selection of the organizations are aligned with respect to hiring candidates with strategic profile, thus showing the alignment of the areas in the company. It was also found that companies in the region are trained on the process of recruitment and selection of strategic post for the organization. As the strategic perspective of human resources, respondents understand that it is essential for proper functioning of the processes that the area does. Result of this understanding of the strategic perspective, is the company's income statement as a whole.

Keywords: Recruitment. Selection. Perspective. Strategy.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos entrevistados	35
Gráfico 2 – Origem dos entrevistados	36
Gráfico 3 – Tempo de empresa.....	37
Gráfico 4 – Ramo de atividade	38
Gráfico 5 – Número de funcionários	38
Gráfico 6 – Tempo em que a empresa está instalada na região da Grande Dourados.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.1 Objetivo Específicos	12
1.1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS E A PERSPECTIVA HISTÓRICA	14
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	16
2.2.1 Planejamento Estratégico	17
2.3 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.3.1 Cargos e Salários	19
2.3.2 Treinamento e Desenvolvimento	20
2.3.3 Saúde e Segurança no Trabalho	21
2.3.4 Recrutamento	21
2.3.4.1 Recrutamento Interno	24
2.3.4.2 Recrutamento Externo	25
2.3.5 Seleção	27
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	31
3.2 SUJEITO DE PESQUISA	31
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	31
3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE	32
3.5 COLETA DE DADOS	32
3.6 ANÁLISE DE DADOS	33

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	34
4.2 PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES.....	37
4.3 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	40
4.3.1 Recrutamento.....	41
4.3.2 Seleção	43
4.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	51

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na década de 1990, no Brasil, propiciaram a abertura comercial e as reformas culturais, que contribuíram para que os setores produtivos fizessem uma reestruturação, visando competir num mercado globalizado (ALMEIDA, 2009).

Marras (2000) complementa essa ideia dizendo que, com o surgimento da globalização e com o novo modelo administrativo de gerir, as alternâncias da relação entre empregados e empregadores veem mudando a maneira de atuação da área de gestão de recursos humanos.

Diante disso, para que os talentos façam parte do contexto das organizações, a área de gestão de pessoas de algumas organizações tem buscado se estruturar de forma estratégica, articulada aos objetivos globais da organização.

As empresas da região da grande Dourados, a serem pesquisadas, fazem parte do rol de organizações que contribuem para o desenvolvimento do país, envolvidas em mudanças decorrentes da globalização. No Estado de Mato Grosso do Sul, a região da Grande Dourados/MS, no sul do Estado, abrange os municípios de Caarapó, Deodápolis, Douradina, Dourados, Fátima do Sul, Glória de Dourados, Itaporã, Jateí, Nova Alvorada do Sul, Rio Brillhante, Vicentina e Juti. Essa região possui uma população total de 321.165 habitantes, e 14 grandes indústrias instaladas (PANORAMA INDUSTRIAL MATO GROSSO DO SUL, 2010).

Existem evidências de que muitos profissionais contratados para exercerem cargos gerenciais nestas empresas tenham sido recrutados em outros municípios ou mesmo em outros estados, passando estes por adaptações culturais, climáticas e socioeconômicas. A realidade mostra também que muitos têm dificuldades para adaptação, assim como suas famílias, proporcionando, muitas vezes, retrabalho para estas organizações por problemas de adaptação do funcionário recém-contratado ou de sua família.

A valorização dos profissionais do município ou da região pode ser um recurso importante para o crescimento e o desenvolvimento do município, proporcionando o movimento da economia interna e vantagens como à adaptação dos funcionários que é quase

nula nestes casos, de forma que contribua com a valorização dos profissionais da região, incentivando outros a se capacitarem para exercerem cargos gerenciais.

Ao considerar que as empresas optam por instalar-se na região, há necessidade de adaptação a vários aspectos. Entende-se que as estratégias globais também tenham esse intuito.

Neste sentido, a questão de pesquisa que se apresenta é: em que medida o processo de recrutamento e seleção para cargos gerenciais está alinhado à perspectiva estratégica de recursos humanos em grandes empresas na região da Grande Dourados/MS?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação do processo de recrutamento e seleção com a perspectiva estratégica de recursos humanos em grandes empresas na região da Grande Dourados/MS.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar os processos de recrutamento e seleção destas empresas;
- Analisar as práticas adotadas e observar se possuem alinhamento estratégico;
- Verificar a forma como os gestores de recursos humanos compreendem a perspectiva estratégica de recursos humanos.

1.2 JUSTIFICATIVA

A área de seleção de pessoas é um tema que atrai a atenção, não somente para os administradores, mas também para psicólogos, pedagogos e profissionais ligados à área de gestão de pessoas de maneira geral. Desta forma, o processo de recrutamento e seleção ganha importância no contexto organizacional, sendo necessária a utilização de práticas

transparentes e abrangentes para dar oportunidade a profissionais presentes em diferentes contextos.

Ademais, a oportunidade para profissionais da região pode amenizar a utilização de programas de adaptação, reduzir custos e valorizar os potenciais presentes no contexto em que a empresa está inserida.

Segundo França e Arellano (2002), nem sempre a melhor escolha é por candidatos que revelam aptidões ou capacidades em índices elevados; em princípio, a escolha dos candidatos com maior afinidade com as expectativas e seus potenciais, relacionados com as expectativas e necessidades previstas para o determinado cargo, é a melhor alternativa.

Haja vista que não foram identificadas pesquisas desenvolvidas neste campo na região da grande Dourados/MS, e que este trabalho poderá contribuir para o crescimento e o desenvolvimento destas metodologias para as empresas, possivelmente motive outras empresas da região a proporcionar processos de recrutamento e seleção mais alinhados com a perspectiva estratégica.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados aspectos teóricos relativos à gestão de pessoas. Identifica-se que a evolução da área de gestão de pessoas, a qual passa a ser vista como parte crucial para o desenvolvimento estratégico da organização. Após define-se os processos de recrutamento e seleção, que servirão de base para este estudo, vinculados com a perspectiva estratégica da organização.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E A PERSPECTIVA HISTÓRICA

Gestão de Pessoas, na visão de Ivancevich (2008), nasceu na Inglaterra, após um grupo formado por pedreiros, carpinteiros, trabalhadores de curtumes e outros artesãos se organizarem em formato de organizações, e usarem desta união para juntos conseguirem melhorar a condição de trabalho. Ainda nesse sentido, a mesma autora mostra que a área evolui ainda mais no final do século XVIII, após Revolução Industrial, quando se estabeleceram bases para a, até então, nova e complexa sociedade industrial.

Já para Marras (2000), na Itália, nos Estados Unidos e no Brasil, a área de gestão de pessoas foi inicialmente criada para suprir as necessidades de contabilizar os registros dos trabalhadores, analisando sempre as horas trabalhadas, pontuando as faltas e os atrasos destes, a fim de efetuar os pagamentos de forma justa e pontual.

Entende-se que toda e qualquer organização depende do empenho das pessoas para seu sucesso. Para Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a maneira que a empresa organiza-se para gerir e orientar o comportamento humano dentro de cada área do trabalho. Para que exista esta organização e gerenciamento, é necessário que a empresa tenha definido a sua estrutura, como também as estratégias, as políticas e os processos de gestão.

Sobre a especificidade de gestão de pessoas, Fischer (2002, p. 17) argumenta que:

Embora a gestão de pessoas abranja, acima de tudo, determinado padrão de atitudes e posturas observáveis pelo analista externo que caracterizam o convívio humano na organização, é possível decompô-la em elementos menos abstratos. Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações.

Reforçando esse aspecto, França (2008) observa que a mudança de cenário da gestão de pessoas nas organizações ascendeu das atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas das organizações. Passando, assim, de mudanças, como em sua origem teve o “registro em carteira”, conseguindo ampliar-se para a qualidade de pessoal, qualificações culturais, competências, estas de âmbito tecnológicas. As mudanças derivam-se da nova economia e dos novos paradigmas na gestão organizacional. A área de gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais, estes podem ser classificados como as expectativas sobre as relações de trabalho.

Ainda para melhor entendimento, França (2008, p. 3) explica que “Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável”.

Seguindo ainda a mesma linha de pensamento, Marras (2000) afirma que existiram cinco (5) fases que contribuíram para a evolução da área de gestão de pessoas. No início, a área de gestão de pessoas foi criada para contabilizar os custos da organização, comparava-se a mão-de-obra, as entradas e saídas registradas contabilmente; posteriormente, a área enfocou o acompanhamento e a manutenção das recém-criadas leis trabalhistas. A fase tecnicista foi a precursora da implantação do modelo americano de gestão de pessoas. Um fato marcante, nessa fase, foi à implantação das indústrias automobilísticas no Brasil. Na fase denominada administrativa, criou-se, na época, um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, sendo de ordem mais humanística. A fase estratégica, na qual se vive até os dias atuais, foi marcada pela introdução dos primeiros programas de planejamentos estratégicos, registros das primeiras preocupações e planejamentos a longo prazo, atrelado ao planejamento estratégico central da organização.

Marras (2000) aponta que organicamente os sistemas da área de recursos humanos compõem um conjunto de subsistemas. Estes são compostos por remuneração ou cargos e salários. Este subsistema tem a responsabilidade não só de impor e determinar o valor de salário, mas também compete a ele pesquisar e analisar os cargos executados. Por meio de pesquisas no mercado, é possível equiparar ou criar um piso salarial para determinado cargo, incluindo também os benefícios que devem agregar o montante, para o subsistema de recursos humanos denominado de higiene e segurança do trabalho. Este tem como objetivo o bem-

estar do colaborador através de certificações e segurança nos trabalhos realizados na organização. O subsistema treinamento e desenvolvimento visa, de forma rápida, uma assimilação cultural do funcionário, objetivando repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização.

Recrutamento e seleção são mais um dos subsistemas de recursos humanos, que visa preencher, de maneira mais assertiva, a vaga em aberto. O recrutamento pode ser feito interno ou externo. Objetiva recrutar profissionais, internos ou do mercado de trabalho, que tenham características procuradas pela organização. No processo de seleção, faz-se uma triagem destes recrutados a fim de selecionar o candidato que tenha suas características mais identificadas com o que a organização busca. Estes subsistemas respondem individualmente por cada uma das funções da área de recursos humanos.

Mascarenhas (2008) identifica que as organizações, após terem a percepção dos limites da adequação indivíduo-cargo, despertaram ideias que buscavam aperfeiçoar os modelos de gestão de pessoas, facilitando para que o comportamento organizacional fosse compatível com as demandas e estratégias da organização.

Com uma visão ampla sobre o tema, Marras (2000) apresenta uma identificação da diferença entre área de recursos humanos e área estratégica de recursos humanos, sendo de uma forma clara a proposta da área estratégica de recursos humanos, que tem o objetivo de participar e assessorar na formação das macros diretrizes da empresa, de modo que, com este objetivo, venha alterar o perfil dos resultados finais da organização. Agregando, assim, valor através do capital humano existente.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de recursos humanos nasceu de uma aparente evolução do conceito de administração de recursos humanos, o qual resulta da crescente necessidade de orientação para o planejamento e das intervenções gradativas com a orientação estratégica (ALBUQUERQUE, 2002).

Para Bateman e Snell (2007), planejamento estratégico ou administração estratégica vêm cada vez mais envolvendo gerentes de toda a organização no processo de formação da estratégia, sendo estes gerentes encorajados a refletir de forma estratégica e focar em questões externas, de longo prazo, como nas operacionais e táticas de curto prazo.

No que se refere à gestão estratégica de pessoas, é uma chave importante para o sucesso das organizações, mostrando que a área passou por vários níveis de classificações ao longo dos tempos: de operacional, de planejamento em curto prazo, passou para fase gerencial ou planejamento de médio prazo, em seguida para o nível estratégico sendo este planejamento em longo prazo (IVANCEVICH, 2008).

2.2.1 Planejamento Estratégico

Na visão de Albuquerque (2002), a preocupação com a estratégia tem ocupado um espaço mais importante nas discussões empresariais, como também em debates acadêmicos e na literatura. Esta evolução está correlacionada ao acirramento da competição nos níveis local, regional e global. Segundo o autor, os primeiros passos desta nova administração ou gestão foram dados nas décadas de 1960 e 1970, tendo sua ascensão nos anos 1990. Já a expressão “administração estratégica de recursos humanos” surgiu no início da década de 80.

No conceito de Marras (2000), a gestão estratégica de recursos humanos é a gestão que objetiva, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finalísticos da organização e da qualidade dos talentos humanos que a compõem.

Para Ulrich (2000), a essência da estratégia é optar pelo que não fazer. Pode ainda ser considerada como o processo de perceber novos posicionamentos ainda não estabelecidos.

Para melhor entendimento da atuação estratégica da área de recursos humanos, Mascarenhas (2008, p. 38) conceitua planejamento estratégico de pessoas como: “[...] um processo paralelo ao planejamento estratégico geral da empresa, baseado no pressuposto da adaptação, isto é, a idéia de que as etapas de definição das estratégias de gestão de pessoas estão subordinadas às etapas do planejamento estratégico da organização”.

Ainda há que se recorrer a Ivancevich (2008) quando este afirma que a gestão estratégica de recursos humanos pode ser definida como desenvolvimento e implantações de processos de recursos humanos, visando o aprimoramento e a facilitação do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Sobre gestão estratégia na área de recursos humanos, Marras (2000, p. 257) ressalta que:

Entenda-se a administração estratégica de recursos humanos como a gestão que além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente, o rumo dos resultados organizacionais, aperfeiçoa-se através de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano.

Com a visão estratégica e tendo em vista que cada vez mais as organizações reconhecem que seu sucesso depende daquilo que as pessoas sabem, conhecem e têm aptidões, a área de recursos humanos é cada vez mais solicitada e valorizada dentro da organização. O termo capital humano é frequentemente utilizado para descrever o valor estratégico do conhecimento e das habilidades de um empregado. A gestão do capital humano objetiva sustentar a vantagem competitiva e é classificada como a parte mais importante da função de recursos humanos (BATEMAN; SNELL, 2007).

Para um entendimento mais claro em relação ao planejamento estratégico da área, Ivancevich (2008, p. 129) enfatiza que:

O planejamento estratégico de uma organização produz ações conhecidas e intencionais. Articulando uma clara visão comum das razões, presentes e futuras, de existência da organização, o plano estratégico proporciona a direção e a base para tomar decisões importantes em termos de gestão de recursos humanos. O planejamento das atividades de gestão de recursos humanos melhora a visão das possibilidades, identifica os pontos fortes e fracos, revela oportunidades e mostra a necessidade de avaliar o provável impacto dos fatores internos e externos.

Na visão de Albuquerque (2002), a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão como um todo do negócio, para desempenhar as diversas etapas de sua estratégia funcional, a qual irá integrar a estratégia organizacional. Para o autor, a participação ampla

dos colaboradores, sendo estes de diferentes níveis desta mesma organização, na formulação estratégica, é adotada também como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo. Assim, estimula-se a comunicação, o aprendizado e o comprometimento.

No que se refere ao planejamento estratégico, Lacombe e Tonelli (2001, p. 159) enfatizam que:

O papel estratégico a ser desempenhado passa a ser repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

O bom planejamento das atividades de gestão de recursos humanos melhora a visão das possibilidades, como ainda identifica os pontos fortes e fracos, revela as oportunidades e mostra as necessidades de avaliar os prováveis impactos, sendo estes os fatores internos ou externos da organização. Com plano estratégico bem elaborado, é possível melhorar o preparo do departamento de recursos humanos para conseguir enfrentar as mudanças sofridas pela organização, sendo no âmbito interno ou externo (IVANCEVICH, 2008).

2.3 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

2.3.1 Cargos e Salários

A atividade de cargos e salários dentro das organizações é pensada de forma estratégica. Para Araújo (2008), a atividade de cargos e salários inclui uma enorme ênfase e uma relação direta com a otimização dos resultados globais da organização.

Na mesma linha de pensamento, França (2008) complementa a ideia de Araújo (2008) afirmando que a definição de cargo estabelece um conjunto de atividades a serem realizadas pelo seu ocupante. A autora ainda enfatiza que salário ou remuneração tem como objetivo manter um senso de equidade e justiça entre os empregados, bem como atrair novos empregados, reter os seus colaboradores atuais e controlar os custos.

Lacombe (2005), por sua vez, explica que para conseguir boa eficiência e ótima definição dos cargos e salários é necessária uma boa administração do sistema de remuneração. Enfatiza ainda que o instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar, normalmente, é feito através de salários compatíveis à descrição do cargo em questão.

2.3.2 Treinamento e Desenvolvimento

As organizações precisam dispor de pessoas competentes, treinadas e desenvolvidas para exercer o cargo disposto pela organização. Lacombe (2005) salienta que as empresas não podem somente contratar seus colaboradores e não dispor de treinamentos e desenvolvimento pessoal e profissional, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas trazendo vícios de outras organizações.

Ao afirmar o que Lacombe (2005) propõe, Araújo enfatiza ainda que:

Com a maior participação das pessoas na organização na maioria dos processos decisórios, certamente o treinamento e desenvolvimento das pessoas continuaram a ser imprescindível a organização que deseja conquistar a excelência em todos os níveis (2005, p. 100).

França (2008) complementa a ideia dos autores ressaltando que a organização que visa estrategicamente o seu negócio não pode somente oferecer treinamento aos seus colaboradores, pois treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que visem à melhoria da adequação de seu colaborador com o cargo ocupado. Ainda complementa que a melhor alternativa é oferecer o treinamento e o desenvolvimento. Para a autora, desenvolvimento é um processo de longo prazo, a fim de aperfeiçoar capacidades e motivações dos colaboradores. Desta forma, objetivando torná-los membros valiosos para organização.

2.3.3 Saúde e Segurança no Trabalho

Marras (2000) considera a saúde e a segurança do trabalho como as atividades de recursos humanos que têm como objetivo o bem-estar do seu colaborador, através de certificações e segurança nos trabalhos realizados na organização.

Com a mesma concepção, França (2008) complementa a ideia reforçando que esta subárea de recursos humanos tem como objetivo a qualidade de vida no trabalho, através de programas voltados para a saúde e a segurança no trabalho. Isso se efetiva através de melhorias, inovações tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhadas com a cultura organizacional.

Muitos problemas com a saúde dos funcionários e os acidentes de trabalho ocorrem por motivos, como, por exemplo, a falta de conscientização de gestores e de parte do corpo funcional de como lidar com materiais e produtos que podem causar acidentes de trabalho, podendo lesar a saúde do trabalhador. Por descaso e desatenção dos colaboradores, Araújo (2008) complementa a ideia de França (2008) e Marras (2000), ressaltando a importância da boa orientação aos funcionários para as questões essenciais, como saúde e segurança no ambiente de trabalho.

2.3.4 Recrutamento

Para melhorar o entendimento sobre as atividades de recrutamento, Bateman e Snell (2007) afirmam que o recrutamento interno se trata da reorganização dos empregados atuais para possíveis promoções e transferências. O recrutamento externo é definido pelos autores como “sangue novo” para a organização, enfatizando que os novos, vindos do mercado externo de trabalho, podem estimular os colaboradores já existentes, proporcionando estímulo e inovação.

No âmbito de definição de recrutamento, França (2008) e Ribeiro (2005) retratam, com a mesma linha de pensamento, que o recrutamento é a fase inicial para o preenchimento

de uma vaga que está em aberto. Definem também que, de um lado, os empregados competem em termos de salários, como também de condições de trabalho e benefícios oferecidos, e, por outro lado, os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidades, conhecimentos, experiências e personalidade.

Sobre recrutamento, Marras (2000, p.69) ressalta que:

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de área de recursos humanos que o qual tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Dando continuidade ao processo de preenchimento da vaga em aberto, segundo França (2008), o processo de recrutamento e seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto. Estes processos devem estar diretamente integrados à estratégia de negócios da organização.

Para Mascarenhas (2008), a atuação estratégica da área de recursos humanos baseia-se em análises minuciosas das variáveis do contexto de negócios, de forma a viabilizar a estratégia organizacional.

Os processos da área de gestão estratégica de pessoas estão ligados aos objetivos e estratégias das organizações. Segundo França (2008), os processos de recrutamento e seleção devem estar integrados às estratégias de negócio da organização. Ainda retrata que é através deste processo, no ato do recrutamento e de seleção, que a empresa deve buscar e atrair pessoas com o potencial desejado (FRANÇA, 2008).

França (2008) esclarece que o recrutamento interno é o processo de procura de um candidato dentro da própria organização, que maior se identifica com a vaga disponível. Neste processo, procura-se preencher a vaga com o recurso pessoal já disponível dentro da sua própria organização. No processo de recrutamento externo, a empresa visa também preencher a vaga disponível, porém este processo busca candidatos para a vaga no mercado de trabalho. Independentemente do processo de recrutamento utilizado, sendo estes, interno ou externo, a seleção dos candidatos para a vaga tem por objetivo selecionar dentre os candidatos recrutados aquele que mais está adequado para a vaga.

Desse modo, os processos de recrutamento e seleção precisarão estar alinhado às estratégias gerais da organização. Ribeiro (2005) define ainda que o processo de recrutamento, interno ou externo, objetiva atrair candidatos potencialmente qualificados para a vaga disponível. Já o processo de seleção visa selecionar os mais capacitados para a vaga em questão, com o objetivo de manter ou aumentar a produtividade e os resultados organizacionais (RIBEIRO, 2005).

O processo de recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Segundo Lacombe (2005), o processo de recrutamento deve ser uma atividade permanente na organização, sendo intensificada nas ocasiões que existem vagas em aberto. Além disso, o recrutamento é apenas a primeira fase do processo que termina com o contrato definido após o período de experiência.

Araújo (2008), por sua vez, enfatiza que o recrutamento 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. Ressalta ainda que recrutar não pode ser entendido como sinônimo de atrair pessoas, ao contrário, tem a missão de suprir e abastecer a necessidade da organização.

Marras (2000) acrescenta que todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que competem termos de necessidade de contratação de novos profissionais. Estas necessidades são motivadas através de uma possível substituição ou aumento no quadro.

O processo de recrutamento é definido por França (2008) como um processo importante na organização, o qual necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado a participar do processo seletivo. Assim, define questões que vão direcionar o público a ser recrutado e futuramente selecionado. Tais questões competem por uma descrição detalhada do cargo com pré-requisitos e competências necessárias.

O recrutamento pode ser feito através do recrutamento interno, o qual é definido por atrair pessoal já contratado pelas empresas para outras vagas, e o processo de recrutamento externo que busca no mercado de trabalho novos funcionários.

2.3.4.1 Recrutamento Interno

Segundo França e Arellano (2002), recrutamento interno é a busca interna de candidatos para o preenchimento da vaga em aberto. Nesse caso, é fundamental ser cauteloso com este procedimento, pois gera competição interna, descontentamento e frustrações para aqueles que foram preteridos no processo. Além disso, traz estímulos aos colaboradores ao oferecer perspectivas de crescimento dentro da organização, e para empresa há menor custo envolvido para o processo.

Lacombe (2005) enfatiza que o recrutamento interno é importante dentro das organizações. Tem vantagens para a motivação de todos os colaboradores, já que o custo para o processo e admissão é praticamente nulo, tendo a probabilidade de ser assertivo, uma vez que o funcionário já trabalha na organização. Desse modo, aproveita melhor o treinamento, diminuindo a probabilidade de rejeição pelos outros colegas.

Seguindo esta linha de raciocínio, França (2008) destaca que o processo de recrutamento interno estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, visando à possibilidade de promoção na organização. Além disso, cria um sentimento de justiça, pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários comprometidos com a organização.

Sobre as vantagens no processo de recrutamento interno, Lacombe (2005, p. 69) argumenta que:

Para obtenção das vantagens propostas é necessária uma boa avaliação do pessoal, pois existem promoções malsucedidas por falta de conhecimento adequado das qualificações do pessoal, causando a perda de bons empregados. Se o processo de promoções não for bem administrado e bem comunicado, pode gerar frustrações nos que não forem promovidos.

O processo de recrutamento interno beneficia e privilegia os funcionários da empresa. A divulgação destas vagas disponíveis é feita através de memorando ou cartazes, nos quais são informadas as especificidades e características para o cargo em questão. Em algumas empresas, este sistema de divulgação é feito via e-mail do funcionário. Devido à

acessibilidade, é solicitado para que o candidato interessado procure a área de recrutamento e seleção (MARRAS, 2000).

Com o mesmo raciocínio sobre recrutamento interno, Ribeiro (2005) enfatiza e acrescenta que o recrutamento interno é o primeiro meio de recrutamento que a empresa deve utilizar. Acredita-se que através desta metodologia é possível estimular o desempenho dos demais empregados. Acrescenta ainda que esta metodologia evita despesas com anúncios, honorários com agências de emprego e custos com período de integração.

Para Araújo (2008), as vantagens do recrutamento interno passam também pelo menor investimento, pois tem como objetivo utilizar de recursos já disponíveis na organização, como ainda maior rapidez no processo, motivação das pessoas e segurança na contratação.

Como em todos os processos, o processo de recrutamento interno tem suas desvantagens. Para França (2008), as desvantagens neste processo podem estar relacionadas ao não aproveitamento do elemento externo, impossibilitando a inovação e novas ideias na empresa.

A prática do recrutamento interno pode trazer desvantagens para a empresa e sua estratégia organizacional, ao impedir a entrada de “sangue novo”, não permitindo, assim, renovação dos recursos humanos, absorção do know-how de empresas concorrentes ou outras empresas (RIBEIRO, 2005).

2.3.4.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é classificado como a busca por um candidato no mercado de trabalho para o preenchimento da vaga em questão. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, depois da avaliação de alocação dos funcionários já existentes na organização (FRANÇA, 2008).

A busca por profissionais no ambiente externo da organização depende de alguns métodos de recrutamento externo para Lacombe (2005) e Araújo (2008), como em:

- anúncios feitos na mídia, com o objetivo de divulgar a vaga em jornais de grande circulação ou voltados para o público específico;
- tabuletas na porta, normalmente utilizada para recrutamento de pessoal com pouca qualificação profissional;
- quadros de aviso e apresentação ou indicação, pretendendo recrutar funcionários recomendados pelos seus empregados;
- agências de emprego, visando o amplo cadastro que as agências têm;
- intercâmbio com outras empresas, normalmente utilizado entre grandes empresas, a fim de trocar informações sobre seus candidatos a emprego;
- anúncios em revistas técnicas, o que não é normalmente utilizado, sendo um método útil somente para técnicos muito especializados;
- empresas de *headhunting* ou empresas “caçadores de cabeças” visando buscar cadastro de profissionais altamente qualificados, normalmente gerentes e diretores;
- sites de oferta e de procura de mão-de-obra, objetivando recrutar currículos pela internet.

O recrutamento externo visa utilizar métodos mais caros para o recrutamento de candidatos à vaga disponível. Apesar dos altos investimentos para este processo, muitas empresas preferem este método, renovando sua área de recursos humanos e trazendo “sangue novo” e consigo experiências novas para a organização, mantendo-se atualizada às práticas utilizada nas demais organizações (RIBEIRO, 2005).

Lacombe (2005) acrescenta que o recrutamento externo tem, assim como o recrutamento interno, suas vantagens. Dentre elas, enfatiza-se a entrada de pessoas novas, trazendo com estas experiências, percepções e novos conhecimentos para organização de forma a contribuir para estratégia organizacional.

Para França (2008), as principais vantagens do processo de recrutamento externo é a possibilidade da inclusão de novas personalidades e talentos, bem como a inovação da composição das equipes de trabalho e a atualização no estilo e nas tendências do mercado.

Alinhado aos outros autores já citados, Ribeiro (2005) apresenta as principais vantagens para o processo de recrutamento externo, enfatizando que é através deste processo que se consegue renovar e enriquecer os recursos humanos da organização, de forma com que se consiga aproveitar o pessoal já desenvolvido por outras empresas. Podendo, possivelmente, implantar novas ideias trazidas por estes na organização.

Apesar do custo de investimento neste processo ser maior, as empresas com necessidade de mudanças rápidas preferem este tipo de recrutamento. Este torna-se chave para o desenvolvimento, pois se apresenta como uma importante alternativa para introdução de novas ideias e atitudes na organização (FRANÇA, 2008).

Como todo processo a ser realizado, o recrutamento externo tem suas desvantagens. Ribeiro (2005) aponta como pontos negativos a demora para o recrutamento e a posterior seleção deste candidato, tornando-se um processo mais caro, e ainda certa insatisfação dos colaboradores internos.

2.3.5 Seleção

Todo o processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos dentro da organização, fazendo, por um lado, a comparação entre a exigência do cargo em questão-análise em termos de conhecimento, habilidade e atitudes para o bom desempenho das funções, e, por outro, a visão das características do candidato, quando se avalia as habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar melhor as tarefas dentro da organização. Faz-se a análise do candidato intrínseca e extrínsecamente, através de métodos como: entrevista de seleção e testes de aferição (MARRAS, 2000).

Almeida (2009) conceitua que qualquer estratégia de capacitação e seleção de pessoas deve prestigiar primeiramente o capital humano da organização. Mostra ainda que o

processo de seleção de pessoas consiste em um processo sistêmico, tendo como principal finalidade escolher, dentre os candidatos recrutados, aquele que consiga completar o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão.

Sobre as técnicas de seleção de pessoal, França et al (2002, p. 66) enfatizam que:

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado. A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato.

Da mesma forma, Lacombe (2005) define o processo de seleção como aquele que abrange o conjunto de práticas e processos usados para a escolha dentre os candidatos disponíveis, filtrando o candidato que parece ser o mais adequado para a vaga existente e disponível.

Para França (2008), o processo de seleção de pessoas é a avaliação e a escolha dos candidatos com perfis desejados para a vaga a ser preenchida, entre aqueles que foram recrutados. Neste processo, são utilizadas ferramentas, como entrevistas, testes psicológicos, técnicas vivenciais e provas de conhecimento, a fim de filtrar e escolher o melhor candidato para a vaga disponível.

Para Marras (2000, p. 79), processo de seleção de pessoal se trata de:

[...] uma atividade de responsabilidade do sistema de área de recursos humanos, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades da empresa.

Na definição de seleção de pessoal, França (2008) aponta que o processo de seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, o alinhado aos objetivos organizacionais com o perfil do candidato, dentre os recrutados anteriormente, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Lacombe (2005) complementa e enfatiza que o processo de seleção dos candidatos é peça fundamental e essencial para a organização que tem sua visão nas estratégias

organizacionais, pois é através deste processo que será feita a escolha dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece mais adequado para a vaga existente, que tem as melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo. Esta seleção deve considerar a cultura organizacional, os valores e crenças do candidato, e correlacioná-los com as perspectivas estratégicas desta organização.

Para um processo de seleção adequado e assertivo, França (2008) e França e Arellano (2002) ressaltam a importância da utilização de algumas técnicas básicas para o processo seletivo. Estas técnicas serão utilizadas no auxílio da pesquisa, com base nas perspectivas estratégicas da organização, técnicas estas como:

Técnica 1 – Entrevista: instrumento importante para o processo de seleção, é considerável que seja desenvolvida por profissional experiente, sendo capaz de avaliar e identificar fatores como antipatia, atração ou rejeição do candidato para a vaga disposta, como ainda visar às expectativas para a vaga e correlacionando com a predisposição do candidato.

Técnica 2 – Provas de conhecimento: esta metodologia utilizada visa avaliar o grau de cultura do candidato, como também avaliar além da grafia do candidato os conhecimentos profissionais, o raciocínio e as línguas. É importante que esses instrumentos sejam desenvolvidos e avaliados na própria organização, a fim de não eliminar candidatos bons.

Técnica 3 – Testes psicológicos: são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do examinado. Desta forma, tem a intenção de prever o comportamento humano em relação à base do teste. Estes testes psicológicos podem ser divididos entre psicométricos e de personalidade. O psicométrico é capaz de medir as aptidões individuais, já os testes de personalidade são capazes de identificar traços de personalidade do indivíduo, possibilitando traduzir e identificar aspectos motivacionais, interesses e distúrbios do candidato.

Técnica 4 – Técnicas vivenciais: são feitas através de situações criadas pelo selecionador para que os candidatos interajam e participem ativamente do objeto proposto, dispondo ao selecionador uma visão do comportamento de cada candidato perante as possíveis situações dentro da organização. Estes testes podem ser feitos por provas situacionais, nas quais o selecionador direciona a atividade ao candidato ou a dinâmica de

grupo, buscando saber se são capazes de interagir com o grupo, provocando situações relacionadas ou não ao cargo a ser ocupado.

Para cargos estratégicos e níveis mais altos, as organizações devem procurar admitir sempre os melhores candidatos, considerando pontos como habilidade do candidato para executar tarefas estratégicas, o projeto de carreira, objetivando sempre as perspectivas de carreira do candidato e da organização (LACOMBE, 2005).

Para Marras (2000), a entrevista de seleção objetiva detectar os dados e informações dos candidatos à vaga de emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo. A entrevista pode ser a estruturada, sendo previamente planejada, ou a entrevista não estruturada que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio.

3. METODOLOGIA

3.1 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

A natureza deste estudo é de caráter exploratório e descritivo, por não existirem muitos trabalhos desenvolvidos na área para a região pesquisada e pela necessidade de descrever o fenômeno. Segundo Beuren (2010), a pesquisa exploratória deriva normalmente quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada, sendo necessária a utilização da pesquisa de caráter descritivo para aprofundar e exemplificar melhor a temática abordada. Segundo Roesch (1999), as pesquisas descritivas visam obter informação sobre uma determinada população analisada. A tipologia de pesquisa foi de ordem qualitativa, capaz de conceber análises mais profundas em relação ao fenômeno que será estudado. Beuren (2010) explica que a pesquisa qualitativa é a forma mais adequada para se conhecer a natureza do fenômeno.

3.2 SUJEITO DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa tratam-se dos gestores da área de recursos humanos das empresas pesquisadas na região da Grande Dourados/MS, e nos casos em que houver um responsável pelo recrutamento e seleção este também estará incluso. Os gestores de recursos humanos compreendem os funcionários responsáveis pela área na empresa.

Foram feitos contatos em 13 diferentes empresas da região da Grande Dourados/MS, das quais apenas nove empresas participaram, onde foram desenvolvidas as entrevistas, pessoalmente com os responsáveis pela área de recrutamento e seleção.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Beuren (2010), a entrevista visa obter resultados necessários para suprir a necessidade da questão

estudada. Foi utilizada a entrevista semiestruturada por seguir um roteiro previamente estabelecido de forma mais objetiva. A autora enfatiza ainda que esta metodologia é melhor para aplicação e interpretação das perguntas expostas ao entrevistado.

Antes de aplicar o questionário às empresas na região da Grande Dourados/MS, no mês de agosto/2011 foi realizada entrevista a uma primeira empresa, no qual foi considerado como o pré-teste, para verificar se o questionário estava claro para o respondente. Para Roesch (1999), o pré-teste é importante, porque através dele se consegue identificar o desempenho das questões propostas mediante a responder os objetivos do questionário, e também se pode identificar possíveis melhorias para o entendimento dos entrevistados.

Com o pré-teste, foi possível identificar que algumas questões precisariam ser ajustadas, para facilitar o entendimento dos entrevistados.

3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise que fazem parte deste estudo são os métodos e técnicas que as empresas da região utilizam nos processos de recrutamento e seleção. Verifica-se onde são recrutados os candidatos e de que forma se dá este recrutamento. Foi analisado o recrutamento interno e o externo da organização. No processo de recrutamento e seleção, a pesquisa observa seu alinhamento com a estratégia corporativa e políticas de recursos humanos, analisa ainda a maneira que é realizada a seleção.

3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no mês de setembro de 2011. As entrevistas se deram nas nove organizações pesquisadas, sendo desenvolvidas junto aos gestores da área de recursos humanos e aos responsáveis pelo recrutamento e seleção quando o caso, a fim de verificar a relação entre o processo de recrutamento e seleção dos gerentes com a perspectiva estratégica da organização.

Ao contatar as empresas, os responsáveis pela área de recrutamento e seleção foram, de modo geral, receptivos e contribuíram para as entrevistas.

Os contatos com os responsáveis foram de fácil acesso, facilitando o agendamento das entrevistas que foram realizadas em uma semana. A duração média de cada entrevista foi de 45 minutos, conseguindo assim esclarecer dúvidas sobre os processos internos de cada organização.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados se deu por meio da reunião dos dados em gráficos, considerando a frequência para as questões fechadas e a interpretação das respostas abertas. Para Beuren (2010), a análise de dados significa trabalhar com material obtido durante o processo investigatório.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi desenvolvida com nove empresas da Região da Grande Dourados/MS. Os dados, a seguir, serão apresentados, primeiramente pelo perfil dos entrevistados, pelo perfil das organizações, da área de gestão de pessoas, do recrutamento, da seleção e do alinhamento estratégico com a área de gestão de pessoas.

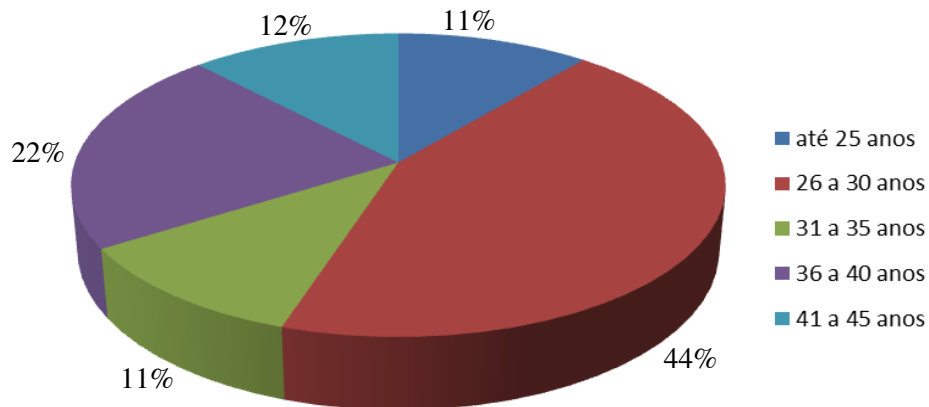
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados são gerentes e/ou responsáveis pelo recrutamento e seleção dos candidatos. Nas empresas pesquisadas, caracterizam-se em: 89% têm o cargo de analista de recursos humanos, e 11% têm cargo de coordenador da área de recursos humanos. Estes profissionais são responsáveis pelo recrutamento e seleção e também pelo desenvolvimento pessoal.

O administrador de recursos humanos é a pessoa responsável pelos resultados de sua área e de seus subordinados, como ainda por planejar e controlar os resultados, motivar e avaliar através do *feedback*. É responsável ainda pelas informações a serem passadas aos novos colaboradores, e, sobretudo, por zelar pela segurança no trabalho de todo seu pessoal. Foi possível identificar que nas empresas da região esta definição do cargo do responsável pela área de recursos humanos, é feita de forma clara e definida, correlacionada também com a identificação feita por Lacombe (2005), no que refere-se a definição das responsabilidades do responsável pela área de recursos humanos.

A idade média dos entrevistados concentra-se entre 26 e 30 anos, conforme Gráfico 1:

Gráfico 1: Idade dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2011)

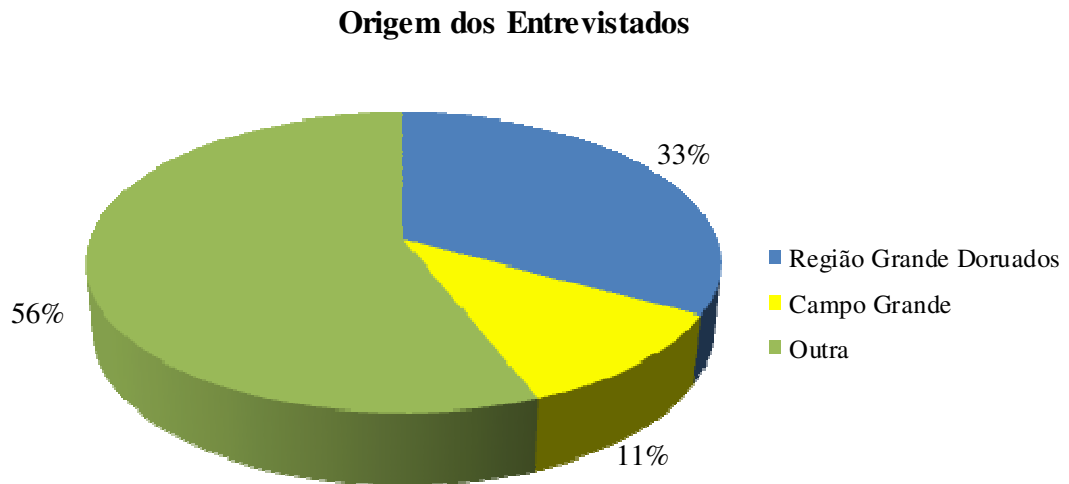
Identifica-se que a maior concentração quanto a percentagem da idade dos entrevistados tem de 26 a 30 anos de idade. Destes identificou-se através das entrevistas que 90% dos entrevistados são do sexo feminino e apenas 10% do sexo masculino.

Quanto à formação dos entrevistados, 66% são formados em psicologia e pós-graduados em gestão de pessoas, 34% formados em administração e com pós-graduação em gestão de pessoas.

No que se refere ao domínio de idiomas, os dados mostram que apenas 22% afirmam ter nível básico de idioma, tendo o inglês como segunda língua, e 78% dos entrevistados não têm entendimento de outra língua. Identifica-se que os entrevistados não estão aptos no quesito conhecimento de línguas estrangeiras. Os entrevistados demonstram preocupação com baixíssimo entendimento de outras línguas. Aqueles que não têm o domínio identificam que a falta de outra língua é um ponto a ser melhorado em suas carreiras, porque estes sabem da importância de terem um domínio de outra língua.

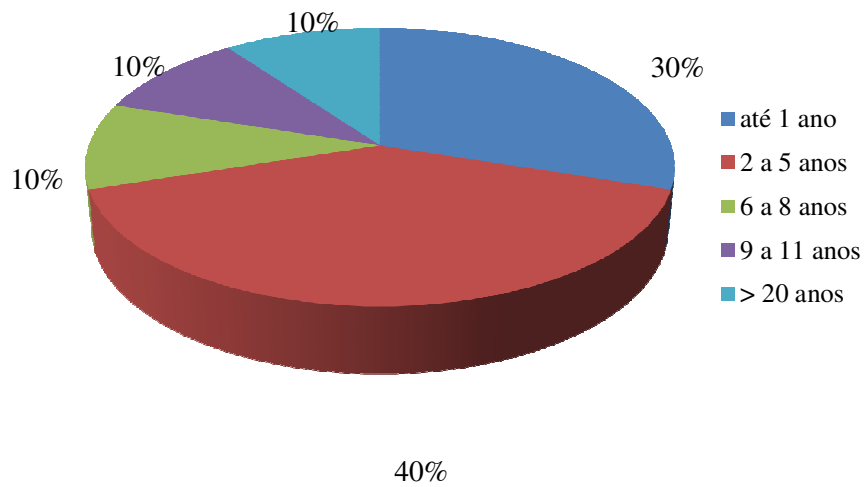
Quanto a origem dos entrevistados o Gráfico 2 demonstra que:

Gráfico 2 – Região de origem dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2011)

Dos entrevistados, 56% são de outras regiões do país, vindos de estados, como Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo, 33% são da região da Grande Dourados. Há predominância de pessoas de outras regiões do país, atuando em empresas da região da Grande Dourados. Os entrevistados, advindo de outras regiões informaram que não sofreram com a adaptação na região da Grande Dourados/MS.

Gráfico 3 – Tempo de empresa

Fonte: dados da pesquisa (2011)

Dos entrevistados, 80% trabalham na empresa de um a oito anos, e 20% acima de nove anos, conforme representado acima. Observa-se há predominância de pessoas com pouco tempo de empresa.

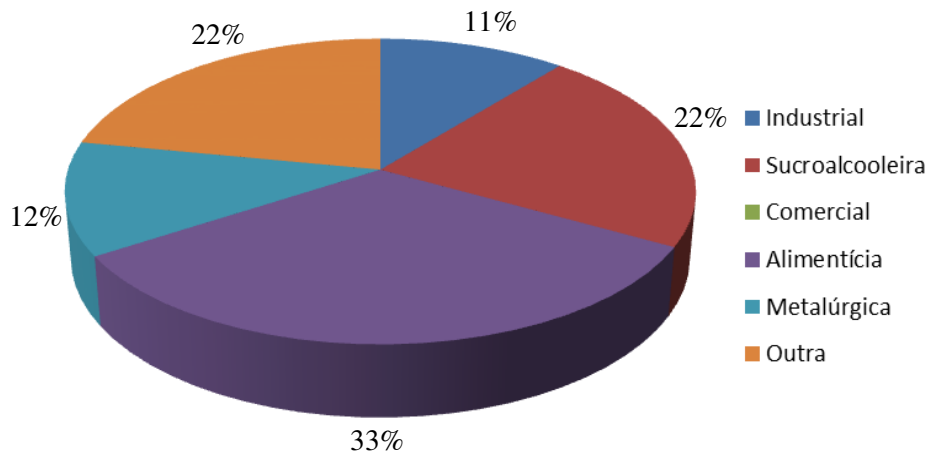
Os dados mostraram que 80% dos entrevistados passaram por mais de um setor e/ou cargos dentro da organização que trabalham, antes de conquistarem o cargo que ocupam hoje. Apenas 20% dos entrevistados, informam que já começaram a trabalhar na empresa no cargo em que ocupam atualmente.

4.2 PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

Observou-se, nas entrevistas, que quanto maior a empresa, melhores são as definições de estratégias, ações e projeções futuras de forma ampla para todas as unidades.

O ramo de atividade das empresas pesquisadas concentra-se em:

Gráfico 4: Ramo de atividade

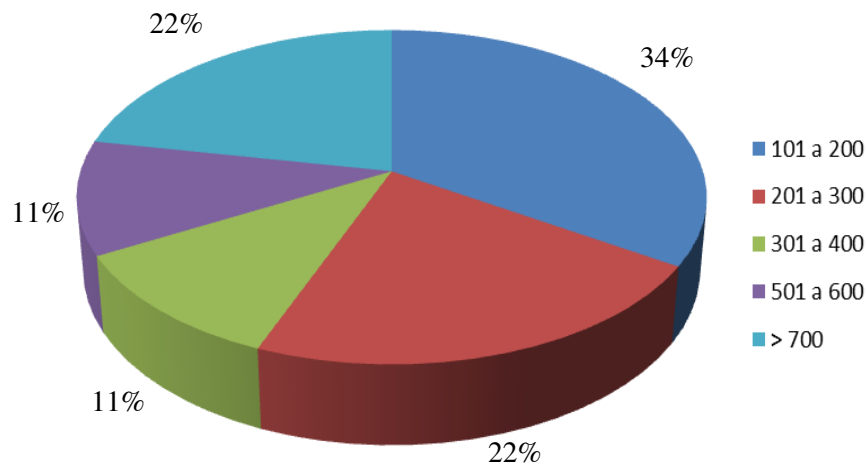


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os ramos de empresas sucroalcooleiras e alimentícias totalizaram 56% das empresas entrevistadas, e 44% se subdividem entre os ramos de metalúrgica, industrial e outra.

Quanto ao número de funcionários o Gráfico 5 demonstra que:.

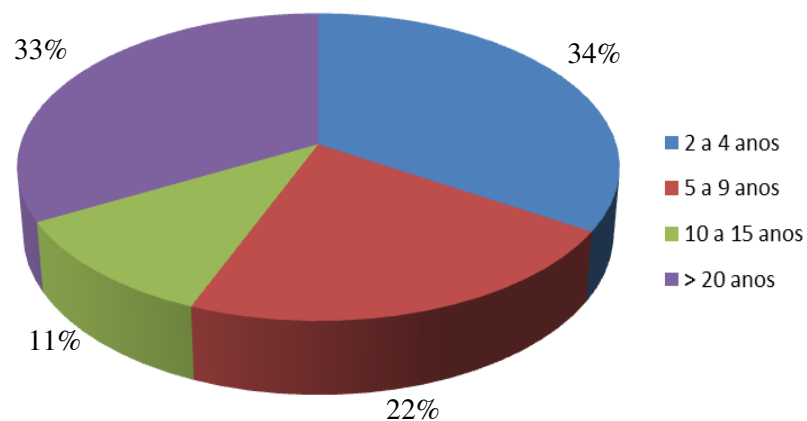
Gráfico 5: Número de funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os dados da pesquisa demonstraram que 56% das empresas têm em média de 101 a 400 funcionários, e que 44% variam entre 501 acima de 700 funcionários. Percebe-se que quanto maior o porte e a posição em que a empresa tem em relação aos seus concorrentes, melhor o nível de alinhamento de informações com seus funcionários, deixando claro aos seus colaboradores a projeção individual de carreira alinhado com as perspectivas individuais dos funcionários.

Gráfico 6: Tempo em que está instalada na Região da Grande Dourados



Fonte: dados da pesquisa (2011)

Identificou-se que das empresas respondentes, 33% estão instaladas na região da Grande Dourados-MS de dois a quatro anos, 22% de cinco a nove anos, e 11% de 10 a 15 anos, e 34% estão acima de 20 anos. Por meio dos dados da pesquisa, foi possível identificar que o tempo em que a empresa está instalada na região, está correlacionado com o ramo de atividade da empresa. Empresas do ramo sucroalcooleira, industrial e metalúrgica estão instaladas acima de 20 anos na região, empresa do setor alimentício esta inserida de dois a quatro anos, e outras estão divididas entre cinco a nove anos e dez a quinze anos na região.

4.3 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Lacombe (2005) enfatiza que os novos métodos de administração preocupam-se essencialmente com a administração do capital humano. Mostra-se que cada vez mais a empresa precisa e depende do seu capital humano.

Com relação à área de gestão de pessoas, 70% dos pesquisados informaram que a área é subdividida em desenvolvimento organizacional e área operacional. Isso pode evidenciar que as empresas têm percebido a importância da área da gestão de pessoas. Na subárea de desenvolvimento organizacional estão inclusas as tarefas de recrutamento, seleção, treinamentos, programas de qualificações e projeção de plano de carreira para cada colaborador, conforme o afirmado por Fischer (2002). Os 30% restantes enfatizaram que as atribuições da área de gestão de pessoas não são subdivididas. Desta forma, pode-se verificar que o responsável pelos treinamentos e qualificações do pessoal também é responsável por outras atribuições.

Quando se trata da contratação dos funcionários considerados estratégicos para a empresa, os dados indicam que os processos de recrutamento e seleção, em 90% dos casos, são feitos fora do estado, somente 10% dos contratados são recrutados na região. Segundo eles, o recrutamento e a seleção para níveis estratégicos são feitos pelo responsável da área de recrutamento e seleção, em todos os casos, sempre alinhado com as perspectivas estratégicas da área de trabalho. 98% dos entrevistados informaram que nestes processos a presença do gestor imediato é imprescindível e apenas 2% informaram que os gestores diretos não participam os processos de recrutamento e seleção.

Observa-se que 90% dos respondentes destacam a baixa qualificação dos candidatos na região da Grande Dourados, e apenas 10% dizem estar satisfeitos com os candidatos da região. Porém, todos dos entrevistados demonstraram preocupação com o desenvolvimento regional, e destacaram a importância de uma maior qualificação profissional dos candidatos da região.

Destacaram que enquanto esta melhora na qualificação dos candidatos não acontece, as empresas continuarão em busca de profissionais qualificados de fora do estado. Identifica-

se que o maior número de contratações acontecem nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo.

Quando se trata de atração e retenção de funcionários, os respondentes evidenciam que 98% dos funcionários e/ou candidatos a vagas da empresa avaliam os benefícios concedidos pela empresa para escolha, que são os melhores diferenciais na hora de decidir em qual empresa trabalhar. Apenas 2% acreditam que a remuneração seja o grande diferencial na hora de decidir em qual empresa trabalhar.

Os entrevistados destacaram ainda que existem diferenças nas preferências ou prioridades dos funcionários e/ou candidatos a vagas de acordo com o nível de instrução em que o funcionário ocupa. Nos níveis estratégicos, os candidatos ressaltaram a importância do plano de carreira oferecido e a posição no mercado em que a empresa atua. Enquanto que no nível operacional, o mais importante e visto como grande diferencial é a remuneração e os benefícios oferecidos (vale-transporte, convênio médico/odontológico, vale-refeição dentre outros). Normalmente, os funcionários deste nível não estão preocupados com a perspectiva de crescimento profissional e pessoal.

4.3.1 Recrutamento

Observa-se que das empresas pesquisadas, 90% optam pelo recrutamento interno para os cargos de nível operacional; somente 10% das empresas pesquisadas utilizam o recrutamento externo. Os pesquisados, todos os colaboradores do nível operacional das empresas são da região da Grande Dourados.

Em relação ao recrutamento interno, as vantagens e desvantagens, na percepção dos entrevistados pesquisados, informaram que quando as empresas optam em fazer o recrutamento interno para vaga de nível estratégico, o candidato recrutado precisa passar por treinamentos e qualificações para ocupar a vaga estratégica em aberto, demandando, assim, maior investimento da empresa sobre o funcionário. Conforme França e Arellano (2002) mencionaram anteriormente.

Quanto ao recrutamento interno, todos dos entrevistados indicaram que as fontes mais utilizadas são: a avaliação de desempenho (feedback), que acontece periodicamente uma vez ao mês, a indicação dos gestores diretos, bem como a indicação dos colegas. Os entrevistados enfatizaram que a manifestação de interesse por parte do candidato é fundamental para o recrutamento. Conforme já mencionado anteriormente por Marras (2000) o recrutamento interno é ferramenta importante para a empresa, pois desenvolve e motiva os colaboradores internos a um maior desempenho em suas atividades.

Em todas as empresas, os responsáveis pelo recrutamento e seleção deixam muito claro para a pessoa que está indicando o colaborador que o candidato passará por todas as etapas de um processo seletivo e que a indicação, independentemente de quem indique (gestor ou colegas), não garante que a vaga em aberto será do candidato indicado. Por isso, o candidato passa por todas as etapas dos processos de recrutamento e seleção, juntamente com outros candidatos.

Quando questionados sobre a contratação para o nível estratégico ou gerencial, as empresas em sua totalidade utilizam-se do recrutamento externo, o que se evidencia nas informações colhidas nas entrevistas com as empresas. Isso mostra a deficiência dos candidatos da região para ocuparem tais cargos. Essa busca de complementar a idéia de Ulrich (2000), o recrutamento dos melhores profissionais no mercado proporciona alavancagem do intelecto da empresa.

Para os entrevistados as principais vantagens do recrutamento interno são que os candidatos não sofrem com adaptação do ambiente organizacional, os funcionários internos sentem-se valorizados e motivados para se qualificar, para posteriormente conseguir cargo e salário melhores. Além dessas vantagens, a questão do tempo e valor para o investimento no processo é menor para empresa. Autores como Lacombe (2005) e França (2008) afirmam ainda que pode ser classificado como vantagem do recrutamento interno, o conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do candidato.

Para os entrevistados, não existem desvantagens no processo de recrutamento interno, mas enfatizam que para que seja uma escolha assertiva é preciso analisar muito bem os candidatos para que não exista injustiça no processo, considerando-se importante o *feedback* individual para aqueles colaboradores que participaram do processo e que não foram

selecionados, pois, caso esta comunicação seja deficiente, é possível que o funcionário se sinta desmotivado e peça demissão. Conforme mencionado por Ribeiro (2005), em contratações internas nem sempre se consegue encontrar pessoas realmente em condições de assumir novas funções.

Para o recrutamento externo, os respondentes identificaram como ponto crucial e principal vantagem o “sangue novo”, termo este utilizado por Ribeiro (2005). Neste caso, para os pesquisados o colaborador é recrutado do mercado, sendo capaz de proporcionar à empresa novas ideias, tecnologias, inovações e o modo diferente de enxergar os processos e metodologias internas utilizadas, contribuindo de modo positivo para organização.

As desvantagens identificadas nas empresas foram as mesmas levantadas anteriormente, destacando-se o tempo despendido para este processo, a adaptação do candidato com o município e a região, uma vez analisado que para cargos estratégicos o recrutamento é feito fora do estado, para diminuir os problemas com adaptação destes colaboradores, levantadas anteriormente por Ribeiro (2005).

Ao necessitarem de recrutamento, as empresas pesquisadas optam por trazer o candidato para dentro da organização, proporcionando a este um “teste” com intuito de verificar a percepção do candidato em relação ao município. Este teste acontece normalmente em quinze (15) dias, quando o candidato conhece um pouco mais sobre o seu novo ambiente de trabalho e o município onde vai residir. Para Ribeiro (2005), a utilização do espaço interno da empresa para o recrutamento e seleção possibilita ao candidato ter ideia de como funciona a empresa no seu dia a dia.

4.3.2 Seleção

Conforme já mencionado por Lacombe (2005), França et al (2002) e França (2008), o processo de seleção é o conjunto de práticas e procedimentos para a escolha de um candidato. Para o processo de seleção, os entrevistados identificaram as melhores técnicas: 56% indicaram que utilizam de consultorias especializadas em RH, 22% anúncios em jornais,

revistas e internet. 20% identificaram como a principal fonte a utilização do banco de dados e apenas 2% utilizam contatos com órgãos governamentais (escolas, universidades).

Após o recrutamento (interno ou externo), todos os entrevistados informaram que o candidato passa então pela etapa de seleção, na qual são utilizados de métodos como: entrevista, teste de personalidade, entrevista pessoal, prova de conhecimento, dinâmica de grupo e avaliação de saúde, métodos já mencionados por França (2008).

A entrevista pessoal é considerada pelos entrevistados como a melhor ferramenta para a seleção de um candidato, como também afirma França (2008) e França e Arellano (2002). Segundo os autores, é através deste método que é possível identificar aspectos específicos da personalidade do candidato, sendo aspectos decisórios para a escolha do candidato. Da mesma forma, é por meio da entrevista pessoal que fica possível identificar se o candidato está mentindo, bem como identificar como é seu convívio familiar e de amigos, avaliando se o candidato conseguirá trabalhar em equipe, ou se é muito tímido para ocupar cargos que necessitam de uma boa comunicação e desenvoltura do candidato. Além disso, identifica a personalidade do candidato, por isso, de modo geral, a entrevista pessoal é considerada a melhor e decisiva técnica utilizada no processo.

Para os entrevistados, um bom processo seletivo é aquele em que é possível identificar mais características de um bom candidato para a vaga em aberto, e conseguir decidir dentre os candidatos o melhor para o momento sem descartar o outro. Para os mesmos, por meio da entrevista é fundamental mostrar sempre a realidade da vaga e as projeções de cargos e salários, para que o candidato não se sinta frustrado ao assinar a carteira. Para França (2008), um bom processo seletivo é aquele que consegue passar por meio da seleção a intenção, o plano de carreira, os objetivos, as metas, o salário, os benefícios, entre outros. Tudo isso facilita o entendimento do entrevistado, para que não haja frustrações quanto à definição do cargo.

Em 98% das empresas pesquisadas, os entrevistados afirmaram que afim de não correrem riscos na contratação, é solicitada a participação do gestor em todas as etapas do processo de recrutamento e seleção, pois a escolha do candidato é feita em conjunto com o responsável pelo recrutamento e seleção e o gestor direto. Apenas 2% dos entrevistados disseram que o gestor não é uma peça fundamental para o processo de recrutamento e seleção.

Essa prática está coerente com França (2008) ao ressaltar que durante a seleção do candidato é importante que, além dos profissionais da área de recursos humanos, esteja o responsável da área interessada no candidato, facilitando a assertividade na hora da contratação.

Os dados mostram que a participação dos gestores para o recrutamento e seleção dos candidatos estratégicos não somente os estratégicos e sim todos é considerada de extrema importância, uma vez que serão estes gestores que irão trabalhar diretamente com o candidato selecionado, o que está de acordo com o mencionado por Ribeiro (2005).

4.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento estratégico vem cada vez mais envolvendo gerentes de toda a organização, para que as estratégias organizacionais sejam elaboradas em conjunto e de uma forma mais assertiva e alinhadas com a realidade das empresas. Ideias estas já mencionadas por Bateman e Snell (2007) e Ivancevich (2008) no que se retrata a importância da participação dos gerentes, no alinhamento estratégico da organização.

Todos os entrevistados enfatizaram que antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção para os níveis estratégicos, a definição do cargo é feita através da identificação da necessidade do setor. Depois desta análise, o gestor da área passa as características da pessoa desejada para o responsável pelo recrutamento e seleção, quando é definida a função e a projeção de carreira para o futuro candidato. São alinhados também em conversas com o gestor quais são as qualificações necessárias, o grau de escolaridade e a idade prevista. Conforme mencionado por Lacombe (2005), a projeção de carreira para funcionários estratégicos é importante para os candidatos a estas vagas.

Percebe-se que as empresas pesquisadas trabalham com recrutamento e seleção de cargos estratégicos, alinhada às perspectivas estratégicas da organização, para que consiga atingir os objetivos estratégicos de uma forma mais assertiva e eficaz. De acordo com Marras (2000), a gestão estratégica é a gestão que privilegia, por meio de intervenções, a otimização dos resultados finalísticos da organização.

Nas entrevistas foi possível identificar que 89% dos entrevistados informaram que as estratégias da organização são passadas para os funcionários desde o momento da contratação. Após a contratação, esta passa ser passada aos colaboradores periodicamente através de reuniões e comunicações internas (quadro de aviso e e-mail). Os entrevistados consideram importante a comunicação e clareza destas informações, para que consigam trabalhar em parceria com seus colaboradores. Apenas 11% dos entrevistados dizem ser importante passar a estratégia somente no momento da contratação, não se fazendo necessário informar todos os níveis da empresa sobre alterações e/ou mudanças na estratégia. Ressalta-se com base em Mascarenhas (2008) a importância da estratégia de gestão de pessoas estarem diretamente vinculada à estratégia da organização.

Todos os entrevistados informaram que as estratégias organizacionais são feitas alinhadas com as demais áreas da organização. A área de recursos humanos participa das reuniões estratégicas a fim de passar informações e metodologias para conseguir alcançar as macro estratégias da organização. Nas reuniões de definições das metas, são traçados os objetivos e estratégias da organização, o responsável pela ARH intervém com sugestões de mudanças para conseguir alcançar as metas previstas globalmente. Marras (2000) já mencionado anteriormente enfatiza que as estratégias de recursos humanos devem estar diretamente relacionadas às estratégias organizacionais, para que consiga obter resultado uniforme.

Todos os entrevistados acreditam e percebem que para conseguir alcançar as estratégias globais, a organização depende de todos os seus colaboradores, independentemente, de sua função e seu nível hierárquico na organização. Para que se consiga atingir estes objetivos, as estratégias voltadas para a ARH baseiam-se no desenvolvimento organizacional, através de programas de crescimento organizacional, pessoal, bem como treinamentos, qualificações e melhores projeções dos cargos e salários. Assim, proporcionando aos funcionários um ambiente organizacional agradável e motivacional, para que cada vez mais os seus colaboradores enxerguem a sua organização como parceira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar a relação do processo de recrutamento e seleção com a perspectiva estratégica de recursos humanos em grandes empresas na região da Grande Dourados/MS.

De posse dos dados da pesquisa, foi possível constatar que as práticas de recrutamento e seleção possuem alinhamento com as perspectivas estratégicas globais. Porque como se constatou também que no que diz respeito ao nível operacional essa política não se mostrou presente.

É possível afirmar ainda que os gerentes e/ou responsáveis pela área de recrutamento e seleção das empresas na região da Grande Dourados/MS, demonstraram estar alinhados com as expectativas globais das organizações onde trabalham, deixando claro na pesquisa que os objetivos e metas individuais da área de recursos humanos estão atrelados com as demais estratégias da organização, facilitando o alcance das metas e objetivos propostos.

Nos processos de recrutamento e seleção para níveis estratégicos, afirma-se que as empresas da região da Grande Dourados, quanto à busca dos melhores profissionais, acabam optando em recrutar e selecionar candidatos de outras regiões ou até mesmo em outros estados do País. Segundo os entrevistados, isso ocorre pelo fato de a região da Grande Dourados estar em fase de crescimento e ainda não ser possível captar candidatos preparados para ocuparem tais cargos. Mas enfatizam também que quando se é percebido que um colaborador tem chances para assumir um cargo de nível estratégico é dada a oportunidade. Porém, para que esta promoção de cargo não seja frustrada por problemas de qualificação, a empresa opta então por qualificar o candidato, proporcionando cursos técnicos e específicos para a área afim. No que se refere a recrutamento e seleção, França (2008) retrata que a área de recrutamento e seleção deve estar integrada à perspectiva estratégica dos negócios da organização.

Observa-se que a área de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas demonstram estar preparadas para perspectivas futuras e para o crescimento da organização, revelando-se preocupada com a qualificação de seus funcionários e com o desenvolvimento da região. Essas atitudes mostram, conforme dados da pesquisa, que são utilizadas as

melhores ferramentas para o processo de recrutamento e seleção, mostrando a preocupação da área com o desempenho da empresa.

Durante a pesquisa foi possível identificar que os gestores e ou responsáveis pela área de recrutamento e seleção compreendem que a perspectiva estratégica para a área de recursos humanos, é essencial para um bom funcionamento e desenvolvimento das demais áreas da empresa, identificando a estratégia organizacional alinhada com a estratégia de recursos humanos uma peça importante para o bom funcionamento e crescimento organizacional.

Ao final do estudo é possível perceber algumas falhas nos processos e na valorização dos profissionais da região da Grande Dourados. Para as organizações é importante contar com profissionais qualificados, mesmo quando tem que ocorrer gastos com qualificação e treinamentos. Cabe salientar que algumas empresas recém instaladas tais como as do setor sucroenergético não dispunham de mão de obra qualificada nesta região por constituir-se num setor novo para esta realidade.

Neste contexto, é importante a ação dos órgãos governamentais de incentivo a qualificação e aperfeiçoamentos técnicos para candidatos desta região, tanto em parcerias com instituições de ensino, podendo atrair acadêmicos oriundos de outros municípios e até mesmo de outros estados que estejam se qualificando na região.

Desta forma o mercado de trabalho regional poderá se tornar mais atrativo, tanto no que diz respeito a qualificação dos profissionais presentes na região, bem como a atração de novos potenciais para cargos considerados estratégicos ou gerenciais.

Durante a coleta de dados, identificou-se como limitação da pesquisa o acesso a algumas empresas, por falta de disponibilidade de tempo dos responsáveis pela área.

Para novos estudos sugere-se que sejam feitas pesquisas e estudos para analisar como é planejado e definido o plano de carreira das organizações, com vistas de atrair e reter funcionários considerados de nível estratégico. Sugere ainda, para próximas pesquisas, analisar a forma como as empresas vêm qualificando seus colaboradores estratégicos, a fim de identificar quais são os investimentos feitos por empresas da região para estes cargos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos: com foco em competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. *A Gestão Estratégica de Pessoas*, in: *As pessoas na organização*, 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Luís César G. de. *Gestão de pessoas*. 1. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

ARELLANO, Elite Bernal. *Os processos de Recrutamento e seleção*. IN: FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceito e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, André L. *As pessoas na organização* São Paulo: Gente: 2002.

IVANCEVICH, John M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, Beatriz Maria B.; 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*. RAC. v.5. n. 2. Curitiba. Maio/Ago. 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MASCARENHAS, André O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MIRANELLI, José Augusto. *Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre*. 20. ed. São Paulo: Gente, 1995.

PANORAMA INDUSTRIAL DO MATO GROSSO DO SUL. 2010. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo – SEPROTUR.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. *As quatro faces de recursos humanos: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil*. RAC. Curitiba, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1074.pdf>. Acesso em 27 de maio de 2011.

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

VIROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

APÊNDICE - A

Instrumento de coleta de dados - Entrevista

I. Perfil do entrevistado

1. Função exercida pelo entrevistado: Sócio/proprietário atua como diretor de produção

2. Faixa Etária do entrevistado:

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> até 25 anos | <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos | <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos |
| <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos | <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos | <input type="checkbox"/> acima de 46 anos |

3. Grau de instrução: _____

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto | <input type="checkbox"/> Ensino médio completo | <input type="checkbox"/> Graduação |
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo | <input type="checkbox"/> Nível Técnico | <input type="checkbox"/> Pós-graduação |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto | <input type="checkbox"/> Graduando-se | |
| <input type="checkbox"/> Outros _____ | | |

4. Domínio de Idioma:

- Inglês Espanhol Francês Nível _____

5. Cidade de origem:

- Região da Grande Dourados Campo Grande Outra _____

6. Se de outra região, encontrou alguma dificuldade para adaptação na região?

- Sim Não. Por quê? _____

7. Você começou a trabalhar na empresa no cargo que ocupa hoje?

- Sim Não. Quais cargo(s) ocupou? _____

8. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- até 1 anos 6 a 8 anos 12 a 15 anos
 2 a 5 anos 9 a 11 anos acima de 15 anos

II. Perfil da Organização

9. Nome da Empresa: _____

10. Ano de fundação: _____

matriz filial. Se Filial onde está localizada a matriz? _____

11. Cidade onde esta instalada a empresa? Qual a empresa pesquisada?

- Dourados Douradina Rio Brilhante Laguna Carapã Caarapó
 Itaporã Maracaju Ponta Porã Fátima do Sul Deodópolis

12. Ramo de atividade:

- Empresa Industrial Empresa Comercial Metalúrgica
 Sucroalcooleira Empresa Alimentícia Outro _____

13. Número de colaboradores:

- até 100 de 201 a 300 de 401 a 500 de 601 a 700
 de 101 a 200 de 301 a 400 de 501 a 600 acima de 701.

14. Tempo em que a empresa está instalada na Região da Grande Dourados

- até 1 ano de 5 a 9 anos acima de 20 anos.
 de 2 a 4 anos de 10 a 15 anos

15. Qual a Missão da empresa?

16. Qual a Visão da empresa?

III. Gestão de pessoas

17. Quantas pessoas estão diretamente envolvidas na ARH?
18. Como se dá o recrutamento e seleção de gestores? Existe um setor responsável?
19. Como se dá o recrutamento e seleção de gestores? Existe um setor responsável?
20. Como você percebe o nível de qualificação dos candidatos da Região?
21. Existem colaboradores de outras regiões do país nos cargos gerenciais?
 Não Sim. Se sim origem e cargos estes ocupam?
22. Em relação à atração de pessoal qual aspecto da empresa seria determinante para o colaborador na hora de decidir entre a sua empresa e outra? Justifique.
 Remuneração Plano de carreira Posição no mercado que atua
 Outros _____
23. Em relação à retenção de pessoal qual aspecto da empresa seria determinante para o colaborador na hora de decidir entre a sua empresa e outra? Justifique.
 Remuneração Plano de carreira Posição no mercado que atua
 Outros _____

IV. Recrutamento

24. Quais são as fontes utilizadas pela organização para o recrutamento de cargos estratégicos ou nível gerencial?
 Interno

Fontes:

- indicação de colegas manifestação de interesse por parte de funcionários
 indicação do gestor avaliação de desempenho
- Externo

Fontes:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bancos de currículos | <input type="checkbox"/> Indicações |
| <input type="checkbox"/> Anúncios em jornais, revistas, rádios ou internet | <input type="checkbox"/> Anúncio no próprio estabelecimento |
| <input type="checkbox"/> Contatos com órgãos governamentais (escolas, universidades); | <input type="checkbox"/> Consultorias especializadas em RH |
| <input type="checkbox"/> Outros _____ | |

25. De posse das informações do recrutamento, qual é o procedimento seguinte?

26. Em sua opinião quais são as vantagens e desvantagens do recrutamento externo?

Vantagens: _____

Desvantagens: _____

27. Para a organização quais são as vantagens e desvantagens para o processo de recrutamento interno?

Vantagens: _____

Desvantagens: _____

28. A empresa alguma vez optou em recrutar novos colaboradores utilizando apenas a técnica de indicação, ou seja, um colaborador indicado por outra pessoa?

Não Sim.

Se Sim quais são as vantagens _____

Desvantagens _____

29. Antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção existe uma definição do perfil desejado?

Não Sim. Se sim, onde e quem define?

V. Seleção

30. Quais são as técnicas utilizadas para a seleção?

- Entrevista Pessoal Provas de Conhecimentos Testes Psicológicos
 Testes de Personalidade Dinâmica em Grupo Avaliação de Saúde
 Outras _____

31. Cite alguns dos principais critérios que o gestor utiliza no processo de seleção de pessoal?
32. A escolha de um perfil possui alguma perspectiva de progressão funcional ou carreira?
 Não. Por quê?
 Sim. Se sim de que forma?
33. Das técnicas de seleção existentes, a entrevista é a mais comum e a mais utilizada pelos recrutadores nos processos de seleção. Na opinião do gestor quais são as vantagens e as desvantagens de se aplicar a entrevista como principal ferramenta de seleção?
34. O que é pra você um bom e produtivo processo seletivo e quais são as características principais para uma boa seleção?
35. Qual é o nível de participação do gestor da área no processo de seleção de cargos estratégicos?
36. De que forma são informadas aos colaboradores as estratégias da organização?
 Na contratação Periodicamente através de reuniões Comunicação interna.
 Outra.

VI. Alinhamento Estratégico

37. Ao se realizar o planejamento estratégico da empresa, qual é a participação do RH?
38. Como você relaciona a estratégia da empresa com a de RH?
39. Quais são as estratégias no que se refere a recursos humanos?

40. Quais são os pré-requisitos solicitados pelos gestores, para o recrutamento e seleção de funcionários considerados estratégicos para organização?
41. Qual o papel do gestor no processo de recrutamento e seleção destes funcionários?
42. O processo de recrutamento e seleção acontece alinhado com a estratégia da organização?
() Não. Por que forma?