

**DIMENSÃO ESTRATÉGICA DO  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
DE PESSOAL**

***THE STRATEGIC DIMENSION  
OF THE RECRUITMENT AND  
SELECTION OF PERSONNEL***

***LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA  
DE LA CONTRATACIÓN Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL***

---

**MARIA LÚCIA SIMAS PAULINO**

Mestranda em Administração (PUCPR),  
Especialista em Treinamento de  
Recursos Humanos pela FAE/CDE,  
Especialista em Administração de  
Recursos Humanos pela PUCPR,  
Psicóloga,  
Professora de pós-graduação na Sustentare Escola de Negócios (Joinville, SC),  
Sócia-diretora da MCR Consultores Associados (Curitiba, PR)

## RESUMO

O presente estudo se propôs a identificar se as políticas e práticas de recrutamento e seleção de pessoal adotadas nas empresas correspondem a uma dimensão mais estratégica, ou ainda conservam o caráter operacional advindo do modelo taylorista. O procedimento metodológico foi a pesquisa do tipo descritiva, de caráter quantitativo e perspectiva transversal. A população foi constituída por 258 empresas, integrantes da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR) e participantes do Congresso Paranaense de Recursos Humanos (CONPARH) – 2009, excluindo-se as estatais. Utilizou-se um questionário para a coleta de dados, enviado por *e-mail* a toda população, obtendo-se um retorno de 7,75% do total enviado. Os resultados evidenciam uma evolução nas políticas e práticas de R&S para uma dimensão estratégica, porém revelam que o ponto crítico está na definição e uso de indicadores de mensuração e avaliação dos processos seletivos.

**Palavras-chave:** recrutamento e seleção de pessoal,  
administração de recursos humanos,  
dimensão estratégica.

## ABSTRACT

*This study aimed to identify whether the policies and practices of recruitment and personnel selection adopted in enterprises account for a more strategic dimension, or even retain the operational character arising from the Taylorist model. The methodological research was a descriptive type, of quantitative character and perspective cross. The study population consisted of 258 companies associated with the Brazilian Association of Human Resources-Parana (ABRH-PR) and participants of the Paranaense Congress Human Resources (CONPARH) – 2009, excluding the state enterprises. We used a questionnaire to collect data, sent by email to the entire population, resulting in a return of 7.75% of the total sent. The results show an evolution in policy and practice of R & S for a strategic dimension, but suggest that the critical point is the definition and use of indicators for measuring and evaluating selection processes.*

**Keywords:** recruitment and selection of personnel,  
management of human resources, strategic  
dimension.

## RESUMEN

*Este estudio tuvo como objetivo identificar si las políticas y las prácticas de reclutamiento y selección de personal adoptadas en las empresas por cuenta de una dimensión más estratégica, o incluso mantener el carácter operativo que surgen del modelo taylorista. Se utilizó una investigación descriptiva, de carácter cuantitativo y transversal la perspectiva. La población de estudio estaba constituido por 258 empresas entre los asociados a la Asociación Brasileña de Recursos Humanos – Paraná (ABRH-PR) y las empresas participantes em el Congreso Paranaense de Recursos Humanos (CONPARH) – 2009, con excepción de las empresas estatales. Se utilizó un cuestionario para recoger datos, enviados por correo electrónico a toda la población, obteniendo información del 7,75% del total enviado. Los resultados muestran una evolución en la política y la práctica de R & S para una dimensión estratégica, pero sugieren que el punto crítico es la definición y uso de indicadores para medir y evaluar los procesos de selección.*

**Palabras claves:** reclutamiento y selección de personal,  
gestión de recursos humanos, dimensión  
estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do contexto cada vez mais complexo e turbulento, há sobre as organizações uma contínua exigência por competitividade, capacidade de adaptação, flexibilidade, criatividade e inovação para enfrentar as mudanças e novas demandas de mercado. A sobrevivência vinculada ao fornecimento de respostas diferenciadas e inovadoras fez emergir uma conscientização para “o valor do capital humano como um diferencial competitivo” (ALMEIDA, 2008, p.16). A gestão desse capital passou a ter uma dimensão estratégica para a organização, exigindo a pesquisa, o planejamento, o desenvolvimento e a estruturação de políticas, práticas e ferramentas que possibilitem a atração, a captação, a retenção, a valorização, a emergência de potenciais e o desenvolvimento contínuo de pessoas que efetivamente venham agregar valor ao negócio e contribuir com os ideais organizacionais.

A área de Administração de Recursos Humanos (ARH) que antes exercia um papel mais reativo, responsabilizando-se pelo cumprimento daquilo que era determinado pela cúpula da organização, tem sido demandada a assumir uma postura mais proativa, participando e influenciando nas decisões, assim como conduzindo projetos na área de gestão de pessoas que possam impactar diretamente nos resultados organizacionais, ou seja, tem sido ela própria demandada a assumir uma dimensão mais estratégica do que tática e operacional. Cada vez mais lhe é exigido um profundo conhecimento do negócio e do mercado, bem como o alinhamento de suas políticas e práticas com ideais organizacionais para promoção do desenvolvimento e sustentabilidade das organizações.

Embora haja o discurso e o imperativo para uma ARH estratégica, Fleury e Fleury (2008, p. 80) destacam que as empresas brasileiras, “[...] em sua grande maioria, ainda se defrontam com modelos bem tradicionais de gestão de pessoas.”

Fernandes (2002, p. 4), corroborando os autores citados destaca: “[...] por mais que se argumente em prol de uma ARH estratégica, não é frequente verificar na prática empresas cuja gestão de pessoas seja efetivamente estratégica.” Citando Lacombe e Tonelli (2001), o autor afirma: “Neste campo, o discurso tende a se distanciar da prática.”

Indissociado da própria concepção de RH, o recrutamento e a seleção de pessoal (R&S) apresentam desempenho semelhante. Segundo Almeida (2008, p. 21), as organizações continuam a manter suas formas tradicionais de captar e selecionar pessoas, ou ainda encontram-se em fase de transição para uma abordagem mais moderna. Questões como falta de apoio da direção, desconhecimento das novas tendências, falta de recursos, má condução dos processos, questões culturais (supervalorização de outras áreas em detrimento das pessoas) e um foco mais direcionado nos lucros evidenciam uma distância considerável entre a teoria e a prática, constituindo-se, em última instância, em aspectos dificultadores para uma dimensão diferenciada (SILVA et al., 2006, p. 1).

O presente estudo, visando contribuir com a elucidação dessa questão, contou com o seguinte objetivo: identificar se as políticas e práticas de recrutamento e seleção de pessoal adotadas nas empresas correspondem a uma dimensão mais estratégica, ou ainda conservam o caráter imediato e estritamente operacional advindo do modelo taylorista.

O trabalho justificou-se por três razões principais. Primeiramente, pela importância que o R&S vem assumindo dentro de um contexto estratégico da organização, como aponta pesquisa realizada pela consultoria Watson Wyatt Worldwide, do Canadá (BATES, 2001; BROWN, 2001 apud OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; MURITIBA, 2003, p.10), com 750 empresas norte-americanas e europeias, correlacionando as práticas de RH com o sucesso financeiro em um estudo longitudinal entre 1999 a 2001, que concluiu que as empresas que mais investiram em gestão de pessoas tiveram seu valor de mercado aumentado, em média, 47% nos dois anos, e que os investimentos em recrutamento e seleção e retenção de talentos podem aumentar o valor de mercado da empresa em 7,9%, enquanto outras práticas, como estruturação de programas de mudança cultural, avaliação de desempenho 360° e treinamentos comportamentais, poderiam diminuir o valor de mercado da empresa.

Em segundo lugar, destaca-se a pouca produção científica acerca do tema. Tonelli et al. (2003) traça um perfil da produção acadêmica na área, com base na análise de todos os artigos publicados em periódicos científicos e anais do Enanpad na década de 90, concluindo por um aumento de 106% entre 1991 a 2000. Entretanto, a temática denominada Funções de RH

(constituída pelos subsistemas tradicionais de RH, incluindo recrutamento e seleção) apresentou a menor representatividade em relação a outras temáticas (Comportamento Organizacional e Políticas de Recursos Humanos), com 21%, e decresceu em relação ao total de estudos realizados em 1991. Se, por um lado, deixa evidente uma preocupação mais focalizada em aspectos estratégicos e comportamentais da gestão de pessoas; por outro, deixa de elucidar como as práticas e os processos podem contribuir efetivamente com essa nova postura que se requer. Vale ressaltar, ainda, que o subtema R&S apareceu em último lugar entre os conteúdos da categoria Funções de RH.

Em terceiro lugar, o trabalho visa agregar valor para a ABRH-PR, considerando que se trata de uma instituição sem fins lucrativos, que congrega profissionais da área de Recursos Humanos e Gestores de Pessoas, e possui como objetivo a disseminação do conhecimento e a criação de oportunidades de interação, influenciando no sistema de gestão e no desenvolvimento de pessoas e organizações. Como tal, possui grande interesse em ser uma fonte de referência nos assuntos relacionados à gestão e ao desenvolvimento de pessoas. A pesquisa, além do ineditismo, auxilia a entidade no estudo e proposição de estratégias que venham a contribuir na atração, captação e seleção de talentos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, contextualiza-se a administração de recursos humanos, apresentando sua evolução histórica e finalizando com o que se entende por uma dimensão estratégica de recrutamento e seleção de pessoal.

### 2.1 CONTEXTUALIZANDO A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Inicialmente proposta como uma extensão das demais funções administrativas da organização, a administração de recursos humanos (ARH) surgiu com a ideia de otimizar o recurso humano como qualquer outro recurso, assumindo um caráter meramente instrumental e prescritivo e supondo previsibilidade e controle do comportamento humano.

Acompanhando o contexto histórico sobre o qual a organização se estrutura, a ARH, segundo Fischer (2002, p. 19), “[...] é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos.” Iniciou-se com o surgimento dos departamentos pessoais para

[...] estabelecer um modelo pelo qual os gerentes pudessem discernir melhor entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao menor custo possível. (SPRINGER; SPRINGER, 1990 apud FISCHER, 2002, p.19).

Compatível com a administração científica, o modelo praticado começa a entrar em descompasso com o surgimento do movimento das relações humanas que, promovendo experiências que aproximaram a Administração da Psicologia, colocou em cheque os pressupostos tayloristas e fez emergir uma nova fase na ARH, que Fischer (2002, p. 21) intitula “modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano”.

Fortemente influenciada pelo behaviorismo e, em seguida, por autores como Maslow, Herzberg, McGregor e Argyris, a ARH na década de 60, deixa de focalizar-se em aspectos contábeis e econômicos e passa a intervir no comportamento humano, incorporando conceitos-chave como motivação e liderança e valorizando as funções de avaliação do desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoas. O trabalho humano passa a ser visto como o principal ativo de uma organização, e, diferentemente dos demais recursos, as relações entre pessoas e empresas passam a ser tratadas como essencialmente humanas, implicando consciência e vontade própria de dois agentes e não só de um, como prescrevia o modelo anterior (FISCHER, 2002, p. 22).

Na década de 80, emergiu um novo modelo que vinculava a gestão de pessoas às estratégias da organização. Iniciando-se com pesquisadores da Universidade de Michigan, a “[...] visão desses autores era de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe

possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais.” (STAEHLE, 1990 apud FISCHER, 2002, p. 24).

A motivação e a satisfação das pessoas, propostas pela escola comportamental, deixam de ser vistas como garantia para o cumprimento das diretrizes estratégicas, apesar de sua influência. Foi com a abordagem de Harvard que essa perspectiva se desenvolveu, propondo que as decisões de ARH devem estar pautadas na conciliação dos interesses dos *stakeholders* com as pressões ambientais e integrar a influência sobre os funcionários, os processos e sistemas de RH e a organização do trabalho com as estratégias corporativas. A gestão de pessoas passou a ser vista como um problema do negócio e um elemento de diferenciação (FISCHER, 2002, p. 24).

Michael Porter, em 1989, ao introduzir a noção de agregação de valor para o negócio e os clientes, e Prahalad e Hammel, em 1990, ao proporem que o portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos consubstanciados em competências e capacitações confere diferenciação e competitividade, ainda que diferentes em suas abordagens (o primeiro, de fora da organização para dentro, enquanto os segundos, de dentro para fora), fazem emergir o pressuposto de que o ser humano é fonte de vantagem competitiva, cabendo ao RH o estímulo e o desenvolvimento de competências humanas que viabilizem as competências organizacionais (FISCHER, 2002, p. 26).

Assim, a ARH passa a incorporar o conceito de competência à estratégia organizacional e a diferenciar-se de uma abordagem tática e operacional, adquirindo um novo *status* na organização, caracterizado pelos seguintes aspectos, segundo Fischer (2002), Almeida (2008) e Fleury e Fleury (2008):

- participação ativa nas decisões e assessoria à cúpula da organização no que diz respeito à gestão das pessoas e desenvolvimento organizacional;
- integração de todas as funções de RH, tendo como foco a missão, os objetivos e as estratégias organizacionais;
- valorização das pessoas, baseada em suas entregas (atos, realizações e comportamentos observáveis) e não em suas tarefas – “[...] a unidade de gestão é o indivíduo e não o cargo.” (FLEURY, 2008, p. 80);
- descentralização de atividades e parceria com as outras áreas da organização (clientes internos), obtendo a legitimidade como decorrência dessa interrelação;
- atuação como um órgão facilitador dos processos de comunicação na organização;
- políticas diferenciadas de desenvolvimento, valorização e remuneração do desempenho com flexibilidade de negociação para com profissionais que mostram diferenciação na *performance* e contribuem efetivamente com a consecução das estratégias organizacionais;
- políticas e práticas para o fortalecimento da cultura organizacional e da identificação com os valores, gerando maior engajamento e comprometimento dos colaboradores;
- foco em resultados medidos por meio de indicadores precisos de avaliação, acompanhamento e controle de desempenho da área e suas funções;
- profissionais assumindo múltiplos papéis em quatro dimensões de atuação, incluindo as estratégicas e as operacionais – administração das estratégias pertinentes à gestão de pessoas (parceiro estratégico), das mudanças que devem ser iniciadas na organização (agente de mudança), da infraestrutura (especialista administrativo) e da contribuição dos colaboradores (defensor dos funcionários) (ULRICH, 2001);
- *network* qualificado e estratégico para influir em todas as instâncias de relacionamento da organização (*stakeholders*), incluindo aquelas que possibilitem atualizações na legislação, considerando-se uma ação mais globalizada.

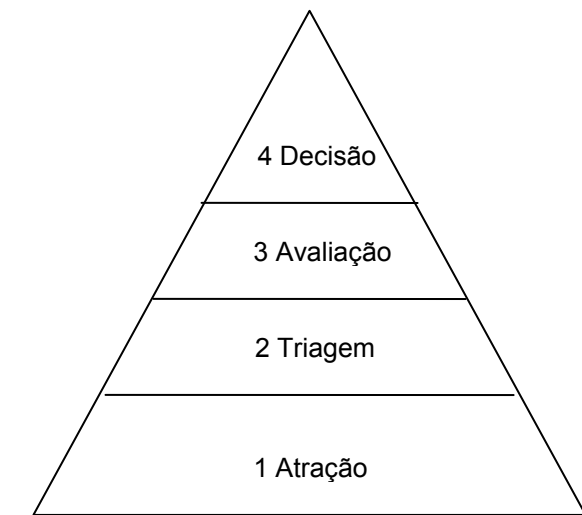
## 2.2 DIMENSÃO ESTRATÉGICA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL (R&S)

Como uma função da ARH, o recrutamento tem por objetivo atrair e captar candidatos potencialmente qualificados para ocupar os postos de trabalho disponíveis dentro da organização. A

seleção, por sua vez, visa à comparação, classificação e escolha daquele que possui as competências necessárias e diferenciais para obter êxito no desempenho do posto vago (CHIAVENATO, 1999, p. 92).

Adler (2003 apud ALMEIDA, 2008, p. 30) apresenta as seguintes etapas para o processo, enfatizando a integração entre eles:

**FIGURA 1 – FAES DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO E SELEÇÃO**



FONTE: ADLER apud ALMEIDA, 2008, p. 30.

A fase 1 representa todas as ações utilizadas para atrair candidatos; a fase 2 possui todas as ações voltadas para eliminação de candidatos; a fase 3 contém todas as ações voltadas para a avaliação de qualificações e competências dos candidatos; a fase 4 compõe-se pelas ações para decidir entre os candidatos finais. O foco da captação e seleção deve centralizar-se nos períodos de avaliação e decisão final. Esses serão tanto mais efetivos quanto mais estruturados forem os procedimentos e instrumentos para minimizar o subjetivismo e proporcionar a visualização do desempenho futuro do candidato (ADLER, 2003 apud ALMEIDA, 2008, p. 30).

Almeida (2008, p. 31) enfatiza que os melhores processos seletivos “[...] são os que utilizam um modelo longitudinal, com avaliações periódicas ao longo do tempo”, destacando, como exemplos, os programas de *trainees* e de estagiários. Propõe que o uso de indicadores, como número de candidatos qualificados, tempo para preenchimento de vaga e satisfação do cliente interno, é de fundamental importância para o aprimoramento do processo. Quanto à combinação de técnicas de seleção, explica que (p. 33)

[...] cada processo seletivo tem sua própria característica em função da modalidade de contratação e exigências. Seu planejamento deve ser feito juntamente com o cliente interno, prevendo-se ações nos quatro estágios do processo.

Já para Marras (2005, p. 261-262), na dimensão tática e operacional, o processo seletivo tem como principal objetivo colocar “a pessoa certa no lugar certo”. Numa dimensão estratégica, a preocupação deixa de ser o nível micro para voltar-se ao macro da organização, preocupando-se em colocar a pessoa certa para a empresa certa. Os limites de um cargo são extrapolados para os da estrutura organizacional como um todo e para os componentes que a permeiam, incluindo sua cultura. A qualificação e a experiência anterior do candidato deixam de ser preponderantes, e o potencial que traz consigo, assim como suas competências individuais e diferenciais se tornam os principais determinantes. Buscam-se profissionais sintonizados com o “momento” e com os objetivos de longo prazo da organização. Agindo desse modo, a organização volta-se para o futuro, e o R&S assume uma função de longo prazo.

Considerando os postulados de Almeida (2008) e Marras (2005), a dimensão estratégica do R&S no presente estudo se constitui pelas seguintes políticas e práticas:

- planejamento prévio de pessoal de acordo com os objetivos, as estratégias e os projetos a serem desenvolvidos pela organização;
- políticas agressivas de atração de profissionais, principalmente voltadas à imagem e reputação da organização, com disponibilidade de informações para o mercado sobre o que é trabalhar na empresa, cultura e políticas de ARH;
- realização de estudos e pesquisas do mercado de recursos humanos para identificação das melhores fontes de captação de candidatos potenciais e passivos (aqueles que estão empregados);
- captação contínua de profissionais, independente da existência de vagas;
- manutenção de um banco de talentos internos para servir de fonte de recrutamento, oportunizar crescimento do pessoal interno e melhorar aproveitamento das competências existentes;
- automatização das funções operacionais de R&S, com o uso de consultorias *on-line* e *softwares* específicos para captação de candidatos, triagem, administração de currículos, avaliação de qualificações e ajuste à cultura, realização de testes e entrevistas, gerenciamento dos dados;
- adoção de programas de *trainees* e(ou) de estágio focalizando o desenvolvimento de futuros líderes, gestores e especialistas;
- parceria com as áreas requisitantes de pessoal para o planejamento e a condução dos processos seletivos;
- planejamento sistemático dos processos seletivos com a construção do perfil e a escolha de estratégias e técnicas baseadas na cultura corporativa, no tipo de contratação, na natureza da atividade que vai ser desenvolvida e, principalmente, nas competências consideradas necessárias a uma *performance* desejável ou superior;
- metodologia de seleção determinada caso a caso, não sendo padronizada ou somente adaptada, mas combinando diferentes técnicas, preferencialmente as que privilegiam a observação do comportamento e da *performance* dos candidatos;
- critérios objetivos e claros de avaliação, classificação e escolha de candidatos, incluindo a participação da equipe com a qual o possível finalista irá trabalhar;
- treinamento e preparo dos profissionais responsáveis pela condução dos processos, incluindo os responsáveis diretos pela contratação;
- indicadores específicos para avaliação, acompanhamento e controle dos resultados dos processos de R&S.

Assim entendida a dimensão estratégica do R&S, apresenta-se a seguir o procedimento metodológico adotado no estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando ao cumprimento dos objetivos propostos, o presente estudo utilizou a pesquisa do tipo descritiva, de caráter quantitativo e perspectiva transversal.

A escolha do método descritivo deu-se em razão da finalidade de se traçar as características acerca de uma determinada população e um determinado fenômeno. Gil (1995, p. 28) destaca que o estudo descritivo tem como principal objetivo abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social, como a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas principais características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários, testes estandardizados, entrevistas, observações e técnicas empregadas em outras modalidades de pesquisas.

Já a escolha do método quantitativo decorreu do fato de se querer apurar uma opinião, ou mesmo uma atitude consciente efetuada pelas organizações em estudo, por meio de um instrumento padronizado em que se sabe exatamente o que se quer perguntar para atingir o objetivo proposto. Patton (1990 apud OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; MURITIBA, 2003, p. 4) refere que a pesquisa de

natureza quantitativa assume ser possível medir os fenômenos em termos numéricos e busca fazer avaliações de porções ou frações mais significativas da população em estudo.

Para Gil (1995, p. 91), população “[...] é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.” Considerando-se esse conceito, a população que este estudo abrangeu trata-se de organizações com as quais a ABRH-PR mantém um contato mais estreito, no caso as associadas à entidade (152) e as que participaram do Congresso Paranaense de Recursos Humanos (CONPARH) – 2009 (106), excluindo-se as empresas estatais e totalizando uma população composta de 258 empresas de diferentes segmentos. Optou-se por essa população pela proximidade com a entidade e acessibilidade aos dados.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário composto de questões fechadas e de múltipla escolha, abordando os seguintes aspectos: segmento, origem de capital, número de funcionários, cargo do respondente, estrutura, atuação e funções da ARH; políticas e práticas de R&S, incluindo base de dados utilizada na construção de perfil, tipos e fontes de recrutamento, métodos de triagem e pré-qualificação de candidatos, métodos e técnicas de seleção e critérios de escolha de candidatos, bem como indicadores e métodos de coleta de dados utilizados para mensuração e avaliação de processos de R&S.

Os questionários foram enviados em julho de 2009 por *e-mail*, com uma mensagem de solicitação de preenchimento para os responsáveis pela função de R&S das respectivas empresas e solicitação de retorno em 20 dias. Decorrido o prazo, foi computado para os resultados o total de 20 respondentes, o que correspondeu a 7,75% do total enviado. Em se tratando de *e-mail survey*, Graeml e Csillag (2008, p. 42) revelam que 7% foi o retorno obtido em pesquisas realizadas com esse procedimento.

Já a apuração dos dados e análise de resultados privilegiou o cálculo das frequências de respostas com a utilização do *software* SPSS (*Statiscal Package for de Social Scienses*).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Objetivando mais clareza na apresentação e discussão dos resultados, dividiu-se a apresentação em dois blocos, sendo o primeiro constituído pelas informações gerais dos respondentes e a caracterização da área de RH. O segundo contemplou as políticas e práticas de R&S.

### 4.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS E CARACTERIZAÇÃO DO RH

Dos profissionais que responderam à pesquisa, 40% ocupam posição gerencial e 20% nível de coordenação, 15% são analistas e 10%, diretores, podendo-se afirmar que são pessoas que estão diretamente vinculadas à elaboração, à participação ativa ou transmissão das políticas e à práticas da ARH.

Das organizações que responderam à pesquisa, 60% são de capital nacional, 35%, multinacional e 5%, de capital misto. Quanto à atividade desenvolvida, 25% dos respondentes são do segmento de serviços, 20% são do segmento Industrial, 10% são do segmento automotivo, enquanto outros 45% pertencem a diferentes segmentos. O número total de funcionários, entre contratados e terceiros, apresenta a seguinte distribuição:

**TABELA 1 – NÚMERO TOTAL DE FUNCIONÁRIOS**

	FREQUÊNCIA (#)	FREQUÊNCIA (%)
Abaixo de 120	1	5,0
120 – 590	6	30,0
590 –	4	20,0



1.060		
1.060 –	2	10,0
1.530		
1.530 –	4	20,0
2.000		
Acima de	3	15,0
2.000		
Total	20	100,0

FONTE: Dados da pesquisa.

Observa-se que a grande maioria das empresas respondentes (95%) possui mais que 120 funcionários, consideradas, portanto de médio e grande porte, segundo a classificação proposta pelo SEBRAE (1998), que considera empresas de médio porte as que possuem entre 100 e 499 funcionários, enquanto as de grande porte as de 500 funcionários.

Em 85% das empresas respondentes, há uma estrutura formal de RH, ou seja, há uma área com clareza na divisão de atividades e interligação entre elas, níveis de especialidade do trabalho bem definidos, com formalidade na disposição da hierarquia e nas relações de subordinação (STONER, 1985). Nesse sentido, a área ou função de RH ocupa o nível hierárquico correspondente à Diretoria em 40% das empresas respondentes, sendo seguido pelo nível de Gerência em 35%, Chefia de Divisão em 15% e 10% outros níveis.

Quanto à atuação do RH na empresa, 65% das respondentes referem que o RH participa e assessora a organização na formação das estratégias e macrodiretrizes, responsabilizando-se por agregar valor pela gestão do capital humano, o que faz sentido quando se associa esse dado ao que o RH ocupa posição diretiva ou gerencial em 75% das empresas respondentes, conforme dados apresentados. Isso sugere um relevante nível de influência da área na política organizacional.

Por outro lado, 60% dos respondentes apontam que o RH é tático e operacional, ou seja, executa as atividades pertinentes a seus subsistemas, de acordo com as demandas específicas das áreas ou unidades de negócio, enquanto somente 35% das respondentes apontam também que o RH é parceiro de outras áreas da organização, ou seja, que utiliza o modelo de consultoria interna viabilizando projetos acerca da gestão de pessoas, terceirizando as funções operacionais. Assim sendo, mesmo influenciando na estratégia e macrodiretrizes das empresas, o RH ainda é apontado pela maior parte como tático e operacional (60%), e esse fato faz sentido ao se analisar a distribuição das funções de RH desempenhadas pelas empresas.

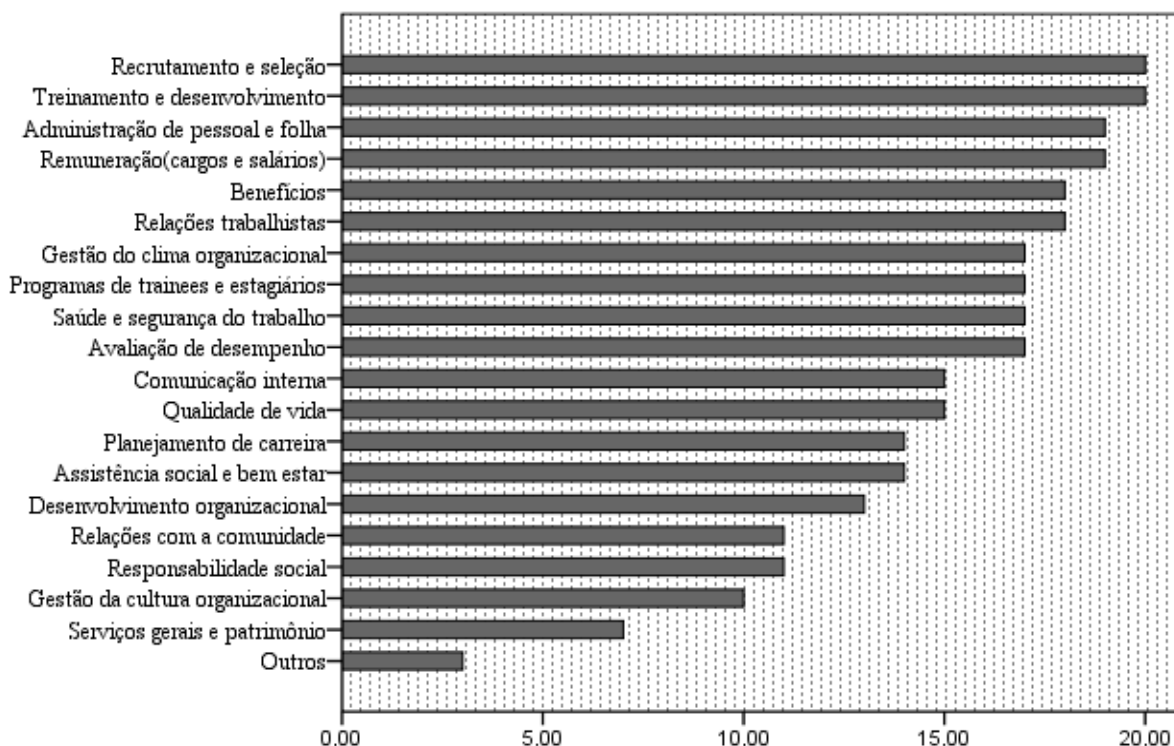


Gráfico 1: Funções desempenhadas pelo RH  
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico demonstra que as funções tradicionais da área de RH, como R&S, treinamento, administração de pessoal, remuneração, benefícios, continuam a ser as mais desempenhadas em detrimento das funções consideradas mais estratégicas como desenvolvimento organizacional, relações com a comunidade, responsabilidade social e, principalmente, gestão da cultura organizacional (ALMEIDA, 2008). Por outro lado, os programas de *trainees* e estagiários adotados por 85% dos respondentes, até em detrimento de programas de suporte ao planejamento de carreira adotados por 70% das empresas, evidenciam a tendência na formação de mão de obra qualificada e compatível com a cultura, com os objetivos e as estratégias organizacionais. Para Fleury e Fleury (2008, p. 79), os programas de *trainees* são práticas das empresas mais avançadas que, além de atrair novos talentos, “[...] acena com a possibilidade de renovação futura dos quadros e questiona os procedimentos vigentes com os gestores mais antigos.”

Considerando-se que 100% das empresas respondentes desempenham a função de recrutamento e seleção, obteve-se uma significativa representação das políticas e práticas desenvolvidas.

#### 4.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Com relação às políticas de recrutamento e seleção, tem-se a representação a seguir, considerando que as respondentes foram solicitadas a assinalar se cada uma delas correspondia, ou não, ao que era praticado em sua empresa.

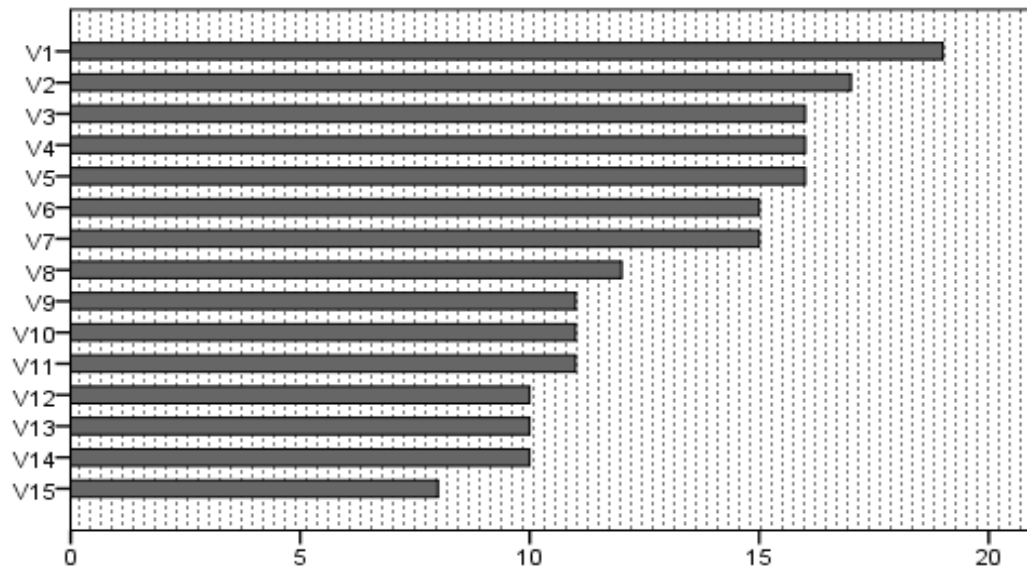


Gráfico 2: Políticas de R&S  
Fonte: Dados da pesquisa

#### LEGENDA

V1: os processos de recrutamento e seleção de pessoal acontecem à medida que surgem vagas em decorrência de substituições ou aumento de quadro (novos postos de trabalho).

V2: há programa de integração e adaptação do novo funcionário.

V3: há o uso de consultorias *on-line* e *softwares* específicos para captação de candidatos, triagem, administração de currículos, avaliação de qualificações e ajuste à cultura, realização de testes e entrevistas, bem como gerenciamento dos dados do processo.

V4: há parceria com as áreas requisitantes para o planejamento, a escolha dos métodos e a execução dos processos seletivos.

V5: há planejamento prévio de pessoal de acordo com as estratégias, os objetivos e os projetos que a empresa pretende desenvolver para um determinado período.

V6: o RH disponibiliza treinamento e preparo para os profissionais que participam da seleção de pessoal, para a condução de entrevistas e observação de comportamento em dinâmicas de grupo e simulações.

V7: todos os candidatos recrutados recebem retorno sobre a respectiva participação.

V8: a metodologia utilizada nos processos de recrutamento e seleção de pessoal é padronizada, sendo adaptada às vagas disponíveis.

V9: há realização de estudos e pesquisas do mercado de recursos humanos para identificação das melhores fontes de captação de candidatos potenciais e passivos (os que estão empregados).

V10: a empresa disponibiliza informações para o mercado de recursos humanos, sobre o trabalho desenvolvido, cultura e políticas de RH.

V11: há captação contínua de profissionais independente da existência de vagas.

V12: a metodologia utilizada nos processos de recrutamento e seleção de pessoal é determinada caso a caso.

V13: as equipes com a qual os candidatos irão trabalhar participam do processo seletivo e da escolha do que se mostra mais adequado.

V14: há manutenção de um banco de talentos internos como fonte de recrutamento, aproveitamento das competências existentes e oportunidade de crescimento.

V15: há parceria com as áreas requisitantes somente para o levantamento do perfil das vagas disponíveis e conclusão dos processos.

Os dados revelam que 95% das empresas respondentes referem que os processos seletivos ocorrem à medida que surgem vagas, o que é política tradicional da função, assim como a realização de programas de integração. Por outro lado, 80% referem que há um planejamento prévio de pessoal de acordo com estratégias, objetivos e projetos que a empresa pretende desenvolver. Considerando, ainda, que 55% das respondentes afirmaram que há captação contínua de profissionais independente da existência de vagas, percebe-se que há uma tendência a uma visão

de mais longo prazo e não somente para atender a uma necessidade imediata, embora esta não deixe de ser a preponderante.

A informatização da função apontada por 80% das respondentes é relevante para uma prática mais estratégica, uma vez que

[...] possibilita atingir maior número de candidatos, aumentando as possibilidades de se encontrar novos talentos, alcançar candidatos passivos e permite a padronização de informações curriculares de interesse da empresa. (ALMEIDA, 2008, p. 38).

A parceria com as áreas requisitantes desde o planejamento dos processos seletivos até a execução, adotada como uma política por 80% e não somente para o levantamento do perfil e conclusão, apontada por 40% (porcentuais que evidenciam que algumas empresas adotam as duas formas de relacionamento com as áreas), trata-se, segundo Almeida (2008, p. 26), de uma premissa básica da moderna Administração, porque aumenta a probabilidade de atendimento de expectativas dos gerentes contratantes, contribuindo com uma imagem positiva da área de RH e das funções desta.

A disponibilidade de treinamento e preparo para os profissionais que participam do processo, apontada por 75% das empresas é uma política que aumenta consideravelmente o êxito na contratação (ALMEIDA, 2008, p. 32). O fato de as respondentes apontarem que 95% dos profissionais que atuam no RH de suas empresas possuem graduação em Ciências Humanas e 75% possuem pós-graduação em RH/Gestão de Pessoas também aumenta a garantia do êxito e possibilita uma atuação mais estratégica do que operacional, já que esses profissionais almejam aplicar os conhecimentos adquiridos em suas respectivas áreas de especificidade. Almeida (2008, p. 26) explica: “As organizações pautadas por uma política definida para talentos precisa contar com seus melhores profissionais à frente da área de captação e seleção.”

Quanto à metodologia utilizada nos processos seletivos, o gráfico demonstra que 60% dos respondentes referem que se trata de um processo padronizado e 50% referem que ela é determinada caso a caso. Destaca-se, entretanto, que 10% (2) dos respondentes apontaram as duas formas, o que evidencia uma incongruência, talvez relacionada à própria construção do questionário. Por outro lado, apesar do apontamento do uso de metodologia padronizada, as empresas evidenciam o uso de diversificada base de dados para construção do perfil assim como o uso de diferentes técnicas de seleção, como mostram os gráficos 3 e 4.

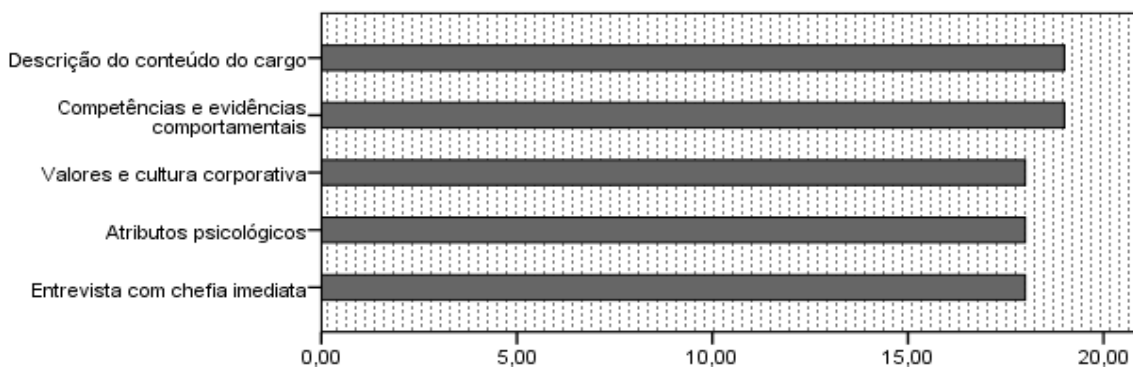


Gráfico 3: Bases de dados para construção do perfil  
Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se no gráfico 3 que o foco nas competências e evidências comportamentais, assim como nos valores e cultura corporativa, mesmo tendo o conteúdo do cargo como fonte de referência, aponta, segundo Almeida (2008, p. 23), para um novo paradigma com foco mais estratégico, porque o tradicional indicava a escolha certa para o cargo certo, e este emergente indica a escolha da pessoa que “[...] se identifica com a cultura da organização e que pode agregar valor a ela”, havendo a valorização do comportamento e da atitude no trabalho.

Quanto aos tipos de recrutamento, percebe-se uma mudança, uma vez que o recrutamento interno aparece como uma prática de 80% das empresas respondentes, quase na mesma proporção do externo (85%), denotando que a captação voltada simplesmente para a admissão está se voltando para a ascensão profissional, formação de equipes e aproveitamento dos talentos internos. Todavia, há que se notar que somente 50% mantêm um banco de talentos internos.

Além disso, a realização de estudos e pesquisas do mercado de recursos humanos para identificação das melhores fontes de captação de candidatos potenciais e passivos, apontados como uma política por 55%, evidencia uma crescente preocupação em se conhecer melhor onde se localizam os candidatos potenciais, como eles procuram trabalho, como fazem suas escolhas e que tipo de proposta mais os atraem. Por outro lado, as indicações e os *sites* de busca foram as fontes de recrutamento mais mencionadas pelas respondentes, com 90% e 80%, respectivamente. O uso de consultoria para cargos diretivos e gerenciais foi informado como fonte por 70% dos respondentes.

Outro fato que merece destaque nesse sentido é que 55% das respondentes afirmam que disponibilizam informações para o mercado de recursos humanos, sobre o trabalho desenvolvido, cultura e políticas de RH, o que permite aos profissionais uma escolha consciente sobre o local onde desejam trabalhar, considerando que essa escolha se relaciona com a imagem que a empresa passa e de sua reputação no mercado. Por outro lado, uma prática que pode comprometer a imagem da empresa é o não-retorno aos candidatos sobre as respectivas participações e, nesse sentido, 75% das respondentes afirmam ter tal política.

Quanto aos métodos e técnicas de seleção de pessoal, tem-se a representação a seguir.

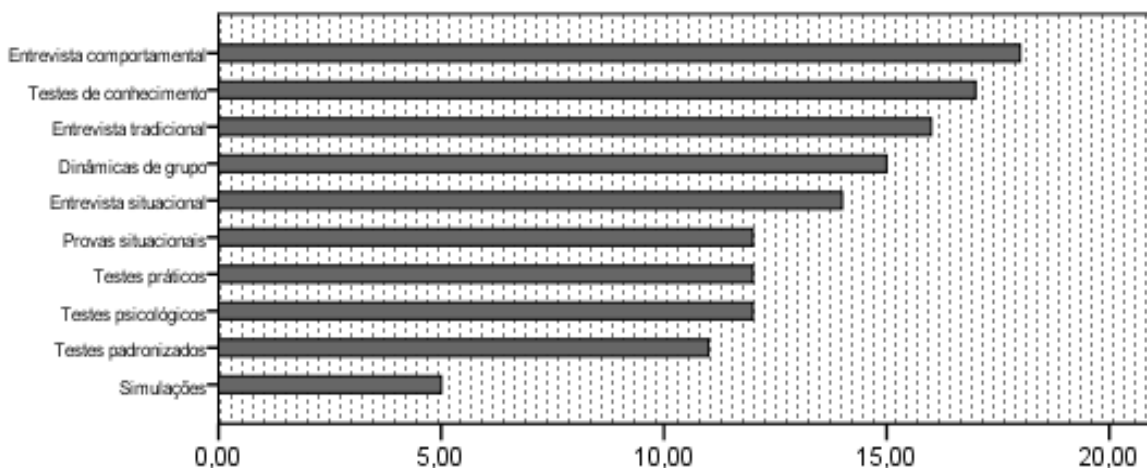


Gráfico 4: Métodos e técnicas de seleção e pessoal  
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que as empresas combinam várias técnicas e métodos de seleção, o que potencializa a capacidade de prever o desempenho futuro dos candidatos, sendo a entrevista e os testes de conhecimento mencionados por 90% e 85% dos respondentes, respectivamente. Chama a atenção o fato de as dinâmicas de grupo serem citadas como técnica por 75% das respondentes, até em detrimento do uso de testes psicológicos ou padronizados, que no modelo mais tradicional eram os preferidos. As dinâmicas de grupos e entrevistas comportamentais possuem como foco o comportamento e as competências, e não a vida pessoal e a trajetória profissional – foco da entrevista tradicional e dos testes. Almeida (2008, p. 31) afirma que quanto maior o número de técnicas que permitam a observação do comportamento do candidato maior a efetividade do processo. Entretanto, nota-se que as simulações ainda não são muito difundidas, sendo isso alegado por 25% das respondentes.

O fato de 50% das respondentes terem mencionado que as equipes participam dos processos seletivos e da escolha do melhor candidato, já mostra um avanço em direção a uma

prática mais moderna e estratégica, pois aumenta a possibilidade de efetividade, responsabiliza e delega a equipe, empoderando-a (ALMEIDA, 2008, p. 36).

O uso de critérios objetivos, claros, específicos e compartilhados para a escolha de finalistas e do candidato a ser contratado, evidencia a modernidade do processo e a preocupação em diminuir o subjetivismo, que sempre acompanhou a função de R&S. Nesse sentido, o critério considerado mais importante para a escolha de candidatos em cargos operacionais, técnicos, gerenciais e diretivos é o grau de conformidade à cultura e aos valores organizacionais. Além destes, para os cargos operacionais condições satisfatórias de saúde e características pessoais, são critérios muito importantes. Para os cargos técnicos, gerenciais e diretivos, a postura, os comportamentos e a comunicação apresentados nas várias etapas do processo foram destacados como muito importantes. A experiência e os resultados apresentados em empregos anteriores aparecem como muito importantes somente para cargos gerenciais e diretivos. Critérios como escolaridade, conhecimentos gerais e específicos foram preteridos por critérios comportamentais, o que mostra uma evolução para um paradigma mais moderno e estratégico.

Por fim, Fernandes (2003, p. 3) destaca que “[...] uma atuação verdadeiramente estratégica pressupõe definição de indicadores para monitoramento e controle, bem como avaliação de resultados.” Nesse sentido, os indicadores a seguir foram mencionados.

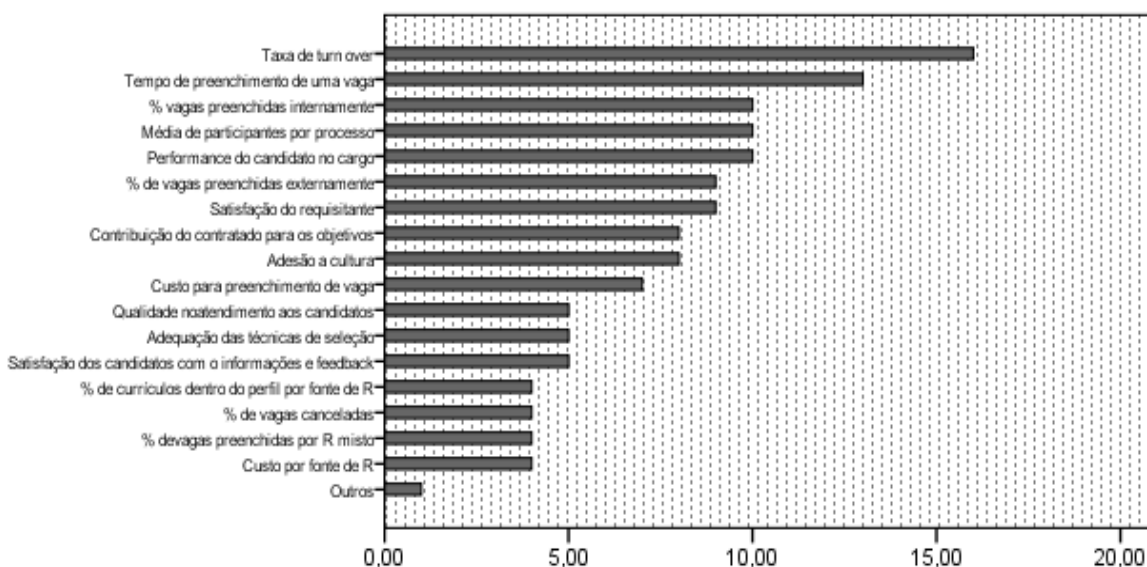


Gráfico 5: Indicadores de mensuração e avaliação dos processos seletivos  
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se a discrepância em relação a outras políticas e práticas estratégicas, uma vez que os indicadores continuam sendo aqueles tradicionais, ou seja, taxa de *turn over* e tempo de preenchimento de uma vaga, informados, respectivamente, por 80% e 65% dos respondentes, e algumas empresas não citaram indicadores. Os métodos de coleta de dados para mensuração e avaliação mais citados foram: levantamento de índices de movimentação de pessoal e pesquisas documentais, respectivamente por 75% e 70% das respondentes. O levantamento de custos, índices de produtividade das áreas requisitantes e investimentos efetuados para realização, foram declarados por apenas 35%, 25% e 25% das empresas respondentes, respectivamente, o que confirma a proposição de Fernandes (2003, p. 3): é um ponto crítico no que se refere a uma atuação estratégica. Esclarece o autor:

[...] só se pode praticar gestão estratégica se há mecanismos de controle e indicadores que permitam verificar o grau de implementação da estratégia. De nada adiantará planejar, se não houver um sistema de controle para monitorar o nível de alcance dos objetivos planejados.

Portanto, reside nesse aspecto um ponto a ser desenvolvido na dimensão estratégica do R&S.

## 5 CONCLUSÃO

Muito embora o estudo não permita generalizações para a população pesquisada ou mesmo para afirmativas acerca do assunto, percebe-se uma evolução crescente nas políticas e práticas de R&S para uma dimensão estratégica.

Aspectos como planejamento prévio de pessoal, de acordo com objetivos, estratégias e objetivos organizacionais; parceria com as áreas requisitantes para o planejamento dos processos; automatização das atividades mais burocráticas e operacionais; preparo e treino da equipe para a participação nos processos; adoção de programas de *trainees* e estagiários; uso de diversificada base de dados para construção do perfil; diferentes tipos de recrutamento; combinação de métodos e técnicas de seleção; valorização do grau de conformidade a cultura corporativa, da postura e dos comportamentos apresentados pelos candidatos em detrimento da escolaridade e do conhecimento, evidenciam essa evolução.

Há que se considerar, entretanto, que as empresas respondentes participam da ABRH-PR, que tem por política difundir as melhores políticas e práticas de RH, assim como se mantêm atualizadas na medida em que enviam profissionais da área para um destacado e tradicional congresso (CONPARH), o que pode contribuir para adoção de políticas e práticas mais estratégicas. As empresas que não participam não deixam de acompanhar essa evolução, mas é uma variável que merece evidência e futura investigação.

Por outro lado, aspectos como captação contínua de profissionais independente da existência de vagas, manutenção de banco de talentos internos, metodologia determinada caso a caso e participação das equipes nos processos seletivos são políticas de uma dimensão estratégica que ainda não estão presentes nas práticas de RH em boa parte das empresas pesquisadas. Contudo, o ponto mais crítico para uma atuação verdadeiramente estratégica do R&S está na mensuração e avaliação da efetividade dos processos seletivos, em que somente a taxa de *turn over* e o tempo de preenchimento de uma vaga se constituem indicadores na maior parte das empresas pesquisadas. Esse aspecto, portanto, deve ser desenvolvido pelo RH, inclusive para maior credibilidade e reconhecimento da área na contribuição efetiva com o negócio.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. Restrições à atuação estratégica da área de recursos humanos: um caso de uma empresa do setor de saneamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2002, Salvador. **Anais...**, Salvador, 2002.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GRAEML, Alexandre Reis; CSILLAG, João Mario. *E-mail survey* com formulário anexado: uma alternativa para coleta de dados *off-line* pela internet. **Organizações em Contexto**, n. 7, p. 35-58, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, Beatriz Maria 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. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. v. 5, n. 2, p. 157-174, 2003.

Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_05/dwn/rac-v5-n2-bml.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-n2-bml.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2009

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2005.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MURITIBA, Sérgio Nunes. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia, 2003.

SARSUR, Amyra Moyzes; PEDROSA, Rosangela Rezende; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de recursos humanos? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=48&cod\\_evento\\_edicao=7&cod\\_edicao\\_trabalho=2028](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=2028)>. Acesso em: 25 jun. 2009.

SILVA, Cleide de Fátima et al. **Pessoa certa para a função certa**: práticas de captação e seleção de pessoas nas melhores empresas de Unaí-MG no ano de 2006.

Disponível em:

<<http://www.unifenas.br/extensao/administracao/vicongresso/ca039.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2009.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TONELLI, Maria José et al. Produção Acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração e Economia (RAE)**. v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

ULRICH, Dave. **Campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.