



SERVIÇOS DE ALOCAÇÃO/RECOLOCAÇÃO DE EXECUTIVOS: ESTUDO DE CASO

Eymar Barbosa da Cruz¹
Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz²

Resumo

Este artigo analisa os procedimentos utilizados por uma Assessoria de Recursos Humanos – Empresa Alfa, para atender às demandas de seus clientes – indivíduos/organizações, no tocante à alocação/recolocação profissional. Realizou-se pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, analisando-se os processos internos, a percepção de empresas contratantes para preenchimento de vagas de executivos, bem como de profissionais - relocados ou não, no mercado de trabalho. Os resultados mostraram que os processos de alocação/recolocação da organização estudada acompanharam as mudanças do mercado de trabalho brasileiro, e fatores como redes de relacionamento, comprometimento e tecnologia são fundamentais para os serviços de uma assessoria de Recursos Humanos.

Palavras-chave: alocação/recolocação de executivos; assessoria de Recursos Humanos; mercado de trabalho

Abstract

This article examines the procedures used by an outplacement firm - Alpha Company, to meet the demands of its customers - individuals/organizations due to outplacement. Based on qualitative and descriptive research, it focused on internal processes, perception of contractors to fill executives jobs and professionals - relocated or not, in the labor market. The results shows that outplacement processes followed the Brazilian labor market changes, and factors such as social networking, commitment and technology as fundamental to outplacement firm.

Keywords: outplacement; Human Resources asset management; labor market

Introdução

Neste trabalho propôs-se analisar os procedimentos utilizados por uma Assessoria de Recursos Humanos para atender às demandas de seus clientes – indivíduos e organizações, no tocante à alocação/recolocação profissional. Para tanto, antecipou-se em considerar que os executivos são profissionais que atingem seus objetivos por meio do trabalho de outras pessoas. O desempenho de suas atividades, entre tantas, implica a responsabilidade em tomar decisões, alocar recursos, orientar atividade de outros, sempre buscando atingir seus objetivos. Tais profissionais supervisionam as atividades das outras pessoas e são responsáveis pelo alcance

Artigo recebido em 14/05/2012

Aprovado em 30/07/2012

¹ Mestre em Administração pela FEAD-Minas, Pós-Graduado em Administração Financeira pela Fundação Getúlio Vargas. Executivo na área financeira, com experiência profissional em empresas nacionais e multinacionais de grande porte. Professor em cursos de Pós-Graduação, tem como áreas de interesse acadêmico a engenharia financeira e carreiras de executivos.

² Doutor em Administração pela UFMG. Pesquisador da Fundação João Pinheiro. Professor do Mestrado em Administração Pública da Fundação João Pinheiro, e em cursos de Pós-Graduação. Tem como áreas de interesse acadêmico a avaliação e monitoramento de políticas públicas, e a gestão de organizações complexas.

dos objetivos nas organizações. As atividades desenvolvidas pelo executivo para lidar com a organização exigem sua familiarização com a mesma e competência em administrar a partir do conhecimento aplicado no cotidiano da empresa, ressalta Barnard (1999).

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

Neste prisma, a preparação de profissionais adequados às empresas tem se colocado como um desafio para as instituições de ensino e formação profissional, abrindo espaço para a necessidade de se estudar em profundidade e de se verificar como e de que forma esses profissionais estão sendo qualificados, diante de tais exigências, quanto às suas competências. É o momento de atribuir a essas competências o lugar que lhes cabe nas práticas organizacionais correntes, ao se analisar como as competências têm sido efetivamente formadas nas instituições capacitadoras e como têm sido absorvidas e modificadas no mercado (FLEURY, SARSUR, 2007).

Tais fatos passam a se manifestar no mercado de atuação das empresas de Assessoria de Recursos Humanos, o que levam a estratégias diferentes de preparação, que, por sua vez, determinam diferentes orientações para a alocação/recolocação de profissionais no mercado de trabalho. Trottier (1998) refere que a alocação/recolocação profissional pode ser abordada como um processo de socialização profissional, na medida em que o indivíduo adquire conhecimentos, desenvolve habilidades e internaliza normas e valores próprios das empresas.

A preparação de profissionais adequados às empresas tem sido um desafio para as empresas de Assessoria de Recursos Humanos, abrindo espaço para a necessidade de se estudar em profundidade a trajetória de carreira e de se verificar como e de que forma os profissionais são orientados e recolocados no mercado. Assim, tais empresas têm sido contratadas por alguns profissionais e empresas para alocação/recolocação, orientação, assessoria, planejamento, captação e desenvolvimento dos recursos necessários na intermediação entre o profissional e as empresas. As empresas recorrem a esta ferramenta como parte de suas práticas de empresabilidade (SARSUR, 2010).

Nesse sentido, a pesquisa que deu origem ao artigo analisou a Empresa Alfa, que desenvolve diversificada gama de soluções acerca da temática alocação/recolocação de executivos no mercado de trabalho.

Entende-se que uma das contribuições deste estudo está na reflexão sobre os mecanismos que uma Assessoria de Recursos Humanos pode criar e utilizar para orientar e encaminhar a carreira profissional e alocar executivos no mercado de trabalho, bem como especificar as interferências ocorridas nesse processo de alocação. Adicionalmente, pretende-se propiciar aos profissionais que contratam os serviços de Empresas de Assessoria de Recursos Humanos melhor entendimento dos instrumentos utilizados e os níveis de participação que deles é exigido nos processos de inserção profissional.

Referencial teórico

Carreira

No interior das organizações, a exigência por performances cada vez mais exigentes aparece em espaços estreitos de negociações quase sempre individuais. Estudos sobre a temática (KILIMNIK et al., 2006; HELAL; ROCHA, 2011; SARSUR, 2010) indicam duas concep-



ções teóricas vigentes quanto a inserção do indivíduo no mercado de trabalho, uma primeira que condiciona a empregabilidade à capacidade da mão-de-obra adaptar-se às novas exigências do mundo do trabalho e das organizações; e uma segunda que interpretam que a responsabilidade pelo emprego tem sido transferida da sociedade e do Estado para o próprio trabalhador. A carreira profissional, até o início da década de 1980 no Brasil, era algo oferecido pela empresa, e ao empregado cabia a responsabilidade de se esforçar para conseguir ascender profissionalmente. Kilimnik et al. (2006) ressaltam que houve uma transição e a responsabilidade pela carreira profissional ficou a cargo do indivíduo. Enquanto naquela época, profissionais competentes sempre tinham lugar no mercado de trabalho, atualmente, as oportunidades existem nas empresas, mas o que cada um fará de sua carreira é de responsabilidade individual.

A carreira é definida por Martins (2001) como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida. O autor observa que, no passado, os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo, enquanto que na atualidade se dirigem às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira. Dado o seu dinamismo e complexidade, outros dois conceitos tornam-se cada vez mais relevantes, a saber: trajetória de carreira, ou seqüência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, tanto na condição de assalariado como de autônomo (KILIMNIK et al., 2006) e “transições profissionais, equivalendo às diferentes etapas do desenvolvimento vocacional que são suscitadas pelas perdas de emprego e que se revelaram ser igualmente transições sócio-profissionais” (RIVERIN; SIMARD, 1993 apud KILIMNIK et al., 2006, p.6). Observa-se ainda que, em “momentos de crise e escassez de emprego, as pessoas tornam-se naturalmente mais preocupadas em planejar suas carreiras, buscando conselhos, métodos e instrumentos que as ajudem no processo” (DUTRA, 2002, p.101).

A carreira, segundo Hall (1996 apud FONTENELLE, 2005, p.10), também “se constrói a partir de um novo mito: o “Mito de Proteu”. Baseado em Hall (1996), que teria sido o autor do conceito de “carreira proteana”, Martins (2001, p.32) buscou entender se os profissionais brasileiros estariam apresentando este tipo de comportamento; que preza por serem versáteis, flexíveis, adaptáveis, hábeis em planejar a carreira visando “o futuro compatível com seus objetivos de vida e se tomariam a decisão de mudar de emprego e redefinir sua carreira caso se dessem conta que esses objetivos não estariam sendo alcançados”. Na carreira proteana, o indivíduo troca as relações de lealdade pela utilidade, programando-se para viver com autonomia (HALL 1996 apud FONTENELLE, 2005).

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

Ao propor essa mudança na visão de carreira, Hall (1996) argumenta que o principal objetivo de uma carreira é o sucesso psicológico do indivíduo, um sentimento de orgulho e realização pessoal por alcançar seus objetivos de vida, felicidade familiar, paz interior, entre outros, em contraposição à perspectiva tradicional de sucesso que buscava a escalada dos níveis hierárquicos em uma empresa. Destes conceitos sobre a carreira, merecem destaque também àqueles relacionados à investigação das características ou aos valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho.

Para Schein (1996), a âncora de carreira de uma pessoa é o seu autoconceito, consistindo da autopercepção dos talentos e habilidades, assim como os seus valores básicos e, mais importante, o desenvolvimento do senso de motivação e necessidade enquanto fazem parte da carreira. Desta forma, uma vez que o autoconceito está constituído, funciona como uma força

estabilizadora, uma âncora, e pode ser visto como as motivações e os valores que levam a pessoa a não desistir quando é forçada a fazer uma escolha. Algumas pessoas, de acordo com o autor, não estão cientes da sua âncora de carreira antes de serem forçadas a tomar uma decisão relacionada ao autodesenvolvimento, à família ou à própria carreira.

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

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

Dutra (2002) aponta a importância da utilização dos pontos fortes e pontos fracos desempenhados nas atividades profissionais. Sempre que os pontos fortes são usados, o indivíduo se sente realizado e feliz. Por isso, deve escolher uma carreira que explore esses pontos fortes. Os pontos fortes podem traduzir-se em uma habilidade (saber-fazer), em um comportamento (saber relacionar-se, comunicar-se, dentre outros), em um dom (artístico, esportivo, intelectual, dentre outros.), ou em uma mistura de habilidade, comportamento social e dom. Quando o indivíduo tem que usar seus pontos fracos, então estará experimentando o desconforto quanto à sua realização profissional. Sendo assim, os pontos fortes devem ser propulsores da carreira, além de serem utilizados com prioridade para o desenvolvimento do autoconhecimento e do aprimoramento das competências.

Para Dutra (2002), autoconhecimento é um dos caminhos para o reconhecimento dos pontos fortes, pois favorece o encontro da forma ideal para o desenvolvimento dos propulsores de carreira. Gerenciar a carreira, de acordo com Martins (2001), é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve constantes conflitos entre desejo e possibilidade, custos e benefícios.

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

Função e papel do executivo

O cenário econômico atual apresenta uma competição acirrada por mercados, vivenciando uma economia, por muitas vezes, instável e exige das empresas rápidas mudanças na tecnologia, no capital financeiro, na gestão administrativa, tornando imprescindível a qualificação dos empregados, objetivando alcançar êxito no desempenho de suas atividades. Para Sarsur (2010) há necessidade de criar novas competências para os profissionais, em todas as áreas. Nesse contexto, faz-se necessário preencher e até ultrapassar a lacuna existente quanto à capacitação gerencial; necessita-se da formação de executivos com padrão de excelência profissional, isto é, pessoas com visão e preparo para administrar negócios, com sucesso.

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

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



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

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

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

Pode-se afirmar que o perfil do executivo compreende o dimensionamento das responsabilidades, conhecimentos, qualificações, aptidões e requisitos exigidos por um cargo, os quais representam a capacitação necessária ao desempenho do ocupante. Esse perfil comporta a ampliação de perspectivas do seu campo de trabalho, além de novas exigências em face das transformações sociais, tecnológicas, de carreira, entre outras, ou seja, em todo o universo que compreende o mercado de trabalho (TANURE et al., 2010).

Metodologia

A abordagem da pesquisa foi de natureza qualitativa, uma vez que o foco foi delineado pela análise e interpretação de como os profissionais inseridos nos estudos percebem e avaliam o processo de alocação/recolocação por meio de uma assessoria de recursos humanos (RICHARDSON, 1999). Quanto aos fins, esta pesquisa foi descritiva. Gil (2002) considera que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno. Quanto aos meios de investigação, caracterizou-se como um estudo de caso. Conforme Yin (2001), como estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado em várias situações, inclusive estudos organizacionais e gerenciais, um dos motivos pelos quais se justifica a adoção dessa estratégia.

Foi adotada como unidade de análise a Empresa Alfa, localizada no município de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais. Fundada em 1978, conseguiu criar uma marca que é sinônima de credibilidade e qualidade na área de Recursos Humanos no Brasil. Líder em seu ramo de atuação, a Empresa Alfa foi adquirida em 2008 por grupos de investimentos estrangeiros, mantendo como valor ser uma empresa que respeita seus clientes e se esforça para oferecer os melhores serviços para ajudá-los a atingirem os seus objetivos. Entre os diversos serviços oferecidos por esta empresa, podem-se destacar o recrutamento e seleção, a alocação e recolocação de profissionais, os cursos e treinamentos à distância e presenciais, acompanhamento e desenvolvimento de carreiras.

O processo de coleta de dados privilegiou as entrevistas semi-estruturadas e questio-

nários (FLICK, 2004). Realizou-se uma entrevista em profundidade com a principal executiva (DE) da empresa de Assessoria de Recursos Humanos, além de diversos outros contatos com a executiva quando do surgimento de dúvidas no processo de análise da organização. Para melhor entendimento do funcionamento da Empresa Alfa, foram aplicados ainda questionários a seis de seus empregados ligados a alocação/recolocação de executivos.

Para aprofundar a análise, consultaram-se as empresas cadastradas no banco de dados da Empresa Alfa, que usufruíram os serviços de recrutamento e seleção de executivos. Foram escolhidas três empresas e em cada uma delas foi entrevistado o Gerente de RH, responsável pela relação com a Empresa Alfa: uma do setor bancário (BANK), outra do setor educacional (EDU) e uma terceira do ramo de laticínios (LAT).

De outro lado, foi aplicado um questionário a oito profissionais, quatro alocados (REC) e quatro não alocados (NREC) pela Empresa Alfa no mercado de trabalho, a partir de seus arquivos. A seleção dos profissionais foi aleatória e ficou a cargo da equipe de pesquisa, sendo que as escolhas finais foram motivadas pela acessibilidade, disponibilidade e concordância em participar da pesquisa.

A análise de conteúdo das entrevistas seguiu os seguintes procedimentos: na fase da pré-análise, foram gravadas e transcritas as entrevistas. A organização das entrevistas compreendeu os tipos, a ordem, as equipes e a formulação das perguntas. Em seguida, foi realizada uma leitura pelo pesquisador, com a finalidade de familiarizar-se com o material, verificando se atende ou não aos objetivos e pressupostos (BARDIN, 2002).

Apresentação e Análise de Resultados

A percepção da Diretora Executiva da Empresa Alfa

Com 15 anos no cargo, a Diretora Executiva entende que pelos resultados, a Empresa Alfa como fornecedora de serviços na área de RH, no processo de recrutamento e seleção, utiliza ferramentas que permitem atender tanto a empresa quanto aos executivos. A partir das mudanças no processo de recrutamento e seleção, a entrevistada percebeu a necessidade de uma linha diversificada quanto às etapas desse processo, que compreendem: pré-seleção dos candidatos, a consulta ao banco de dados e o precessamento a partir de tecnologia on line. A Diretora Executiva enfatizou ser uma das pioneiras a utilizar dessa tecnologia, visando diminuir o custo e reduzir o tempo de contratação de um candidato durante o processo de recrutamento. Além disso, pode auxiliar empresas dos mais variados portes e setores no gerenciamento das etapas de um processo seletivo, via Web. O chamado E-Recruitment permite ao recrutar, encaminhar para o possível candidato questionários e testes para fazer a triagem para aquela determinada posição.

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

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

Dentro do conjunto de acontecimentos apontados pela entrevistada, o processo de recrutamento baseado em competências foi ressaltado, observando-se, na coleta de dados, a necessidade de as empresas incorporarem a tecnologia para identificação das principais competências de um candidato, sendo fundamental a experiência e nível educacional elevado.



É importante reforçar que as mudanças no processo de recrutamento e seleção nos últimos anos estão sempre ocorrendo de forma constante. A Empresa Alfa dá importância aos modelos de competências, baseado nas três dimensões: organizacional, funcional e individual, nos termos de Dutra (2002), e Fleury e Fleury (2002). Constatou-se, ainda, que a partir do modelo de competências a Empresa Alfa adota um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados para ocupar um cargo. Para que as empresas possam enfrentar os desafios impostos, é necessário estabelecer estratégias bem definidas e, ainda, maximizar os conhecimentos e capacidades dos candidatos em prol dessas estratégias.

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

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

Quanto aos fatores que facilitam ou dificultam o processo de recrutamento e seleção evidenciou-se, no discurso da entrevistada, que as questões que facilitam o processo de R&S são complementares, levando-se em consideração: ferramentas que filtram currículos, banco de dados estruturado, agilidade nos processos e disponibilidade do candidato.

Contudo, embora a entrevistada tenha na Empresa Alfa um banco de dados on-line personalizado e com todas as informações do executivo, há necessidade do mesmo conhecer as mudanças e tendências do mercado de trabalho e nele buscar um referencial para melhor se qualificar e capacitar ou até mesmo participar de um processo de recrutamento e seleção.

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

Foi enfatizado também pela entrevistada a importância da economia do Brasil nesse processo, que está mais dinâmica, com mais movimento, permitindo que os processos também fiquem mais ágeis. No entanto, os fatores dificultadores ressaltados abordavam a falta de informações da empresa-cliente, o não reconhecimento da mudança estratégica, resistência da empresa-cliente por não conhecer o mundo virtual, ou ainda o excesso de currículos.

As empresas às vezes não reconhecem que um profissional de recrutamento tem que ter acesso às informações. Quando eu chego para um Diretor ou um Presidente e pergunto sobre características da empresa, método da empresa, qual é o motivo da vaga, qual é a meta da empresa, há barreiras. Isso dificulta porque é uma mudança estratégica [...]. Se a empresa-cliente não entender que o trabalho da Empresa Alfa é estratégico e que ele pode contribuir para um melhoramento estratégico, isso é um grande dificultador. [...] É a empresa-cliente ter uma certa resistência de entender que uma parte do processo pode ser feita à distância, on-line. (DE)

Verificou-se ainda que a falta de uma estrutura de RH bem definida na empresa do cliente significa o não-investimento em capacitação do profissional de RH e isso vai se refletir em um

dificultador no processo de recrutamento e seleção.

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

Sobre esse tema, a Diretora Executiva retoma que o profissional de RH que atua na área de R&S passou a ter uma posição estratégica e de destaque dentro das empresas.

Ele passou a participar e opinar ativamente sobre os negócios, ações, estratégias e investimentos das empresas, isso sem contar outros fatores importantes, como o desenvolvimento de novas competências, aumento da credibilidade, apoiador nos processos de mudanças, possuir capacitação técnica e conhecimento que passaram a ter papel primordial para os gestores de RH. (DE)

O processo de alocação/recolocação de executivos

Foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções da entrevistada no que diz respeito às métricas, ferramentas ou indicadores que têm sido utilizados pela Empresa Alfa para mostrar eficiência e/ou eficácia na prestação de serviços de alocação/recolocação. Aspectos mais positivos da avaliação, segundo a entrevistada, dizem respeito à diminuição do tempo do processo, desempenho e entrevistas geradas. É fundamental que se diga que esses indicadores, associados às atitudes, geram e fazem com que o executivo tome novas atitudes diante do processo, principalmente na definição do foco daquilo que ele está procurando.

Pelo que se pôde observar, o processo de alocação/recolocação da Empresa Alfa está em uma base de dados única, dando apoio e suporte aos executivos e às empresas-clientes, baseado em indicadores que asseguram a otimização do trabalho. Além de ser um diferencial no mercado, influencia a quantidade de entrevistas geradas para o processo. Todavia, a diretora considerou que a resistência é um fator dificultador para se trabalhar com a prática.

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

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

Os resultados mostraram que a Empresa Alfa utiliza algumas práticas que quase todas as empresas de recolocação utilizam (SILVA, 2001), mas com um olhar diferente, treinando e orientando os profissionais e, além de tudo, utilizando a mala direta e ferramentas da Internet, entre outras.

Foi constatado que a entrevistada conhece os cuidados que um executivo deve observar no processo de alocação/recolocação. Entre os cuidados destacados foi mencionado o critério na seleção de uma Assessoria de Recursos Humanos, principalmente, a sua credibilidade e experiência.

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



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

Orientações e encaminhamentos fornecidos pela empresa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A percepção dos funcionários da Empresa Alfa

Processos de recrutamento/seleção de executivos no mercado de trabalho

O processo de recrutamento e seleção para executivo das empresas envolve, além de enfrentar novos desafios impostos pelo mercado de trabalho, a utilização de tecnologias. Três entrevistados reconhecem que esses instrumentos influenciam a automatização e a otimização do tempo dos profissionais, implicando a agilização e efetivação do processo.

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

A totalidade dos entrevistados concorda totalmente ou concorda que na parceria com a empresa-cliente a Empresa Alfa é fundamental e leva em consideração o planejamento. Estes

dados enfatizam que a parceria passou a ter papel central e estratégico para a empresa, representando uma alternativa transacional que une empresa-cliente por um período, podendo ser permanente ou não, para obtenção de melhores recursos organizacionais, de tecnologia, de produção, de distribuição, acordos de comercialização e de serviços.

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

A Empresa Alfa como suporte na alocação/recolocação de executivos

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

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

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

Ressalta-se, entretanto, que um entrevistado nem discorda nem concorda quanto à satisfação do executivo em relação ao apoio da empresa no processo de alocação e recolocação, significando claramente que a Empresa Alfa aplica, em alguns casos, parcialmente, esse suporte e apoio.

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

A orientação e encaminhamento dos executivos

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

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

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

Com base nos dados da pesquisa, pode-se afirmar que a assessoria de orientação e encaminhamento de recolocação profissional da Empresa Alfa busca equacionar as necessidades



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

A carreira do executivo

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

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

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

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

A percepção das empresas-clientes

Identificando o processo de recrutamento e seleção da Empresa Alfa

Verificou-se que os procedimentos e práticas utilizados pela Empresa Alfa para fornecer serviços na área de RH vêm acompanhando as mudanças de mercado, estando tais mudanças, na Empresa Alfa, mais voltadas para captação e atendimento on-line.

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

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

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

No processo de seleção de executivos verificou-se que os resultados esperados normalmente são alcançados levando em consideração, além dos testes, aspectos específicos como

maturidade e conhecimento de outra língua (REJED).

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

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

O processo de alocação/recolocação no mercado

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

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

Neste processo eu acredito que a pessoa deve ser o ator da sua própria vida profissional (RIZBAN).

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

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

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

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

Os relatos de entrevistas de RIZBAN e MONLAT sobre a alocação de executivos indicaram a necessidade desses profissionais de terem acompanhamento pós-contratação pela Empresa Alfa. Constatou-se que este acompanhamento é feito somente em processos nos níveis de Diretoria e Gerência pela Executiva principal da Empresa Alfa. Os demais processos são acompanhados por consultores, influenciando na qualidade de atendimento da empresa. Nesta direção, as respondentes afirmam que dar continuidade representa mais proximidade da Empresa Alfa em relação ao profissional e à empresa-cliente. Neste sentido, descrevem:

Há 15 anos, a executiva da Alfa acompanhava bem de perto o processo e hoje ela tem as consultoras (RIZBAN).

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



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

Aspectos relativos à Empresa Alfa conhecer a empresa-cliente é um item que é reforçado no processo de alocação de um executivo.

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

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

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

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

Sobre as orientações e encaminhamentos

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

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

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

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

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

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

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

Aspectos relacionados à tecnologia on-line foram avaliados negativamente por RIZBAN para reforçar a orientação e encaminhamento, indicando que as tecnologias on-line da Empresa Alfa não atendem às suas necessidades. Nesta direção, afirma que o site é muito confuso e tem informações misturadas, o que dificulta a sua utilização.

Deve-se ressaltar, entretanto, que REJEDU utiliza a tecnologia on-line da Empresa Alfa desde o início do processo de recrutamento e seleção do executivo selecionado, indicando que os recursos oferecidos atendem as suas necessidades.

Não se buscou o questionamento sobre as tecnologias on-line disponíveis no site da Empresa Alfa mas, principalmente, procurou-se, por meio das respostas, identificar os principais motivos que levam as entrevistadas a utilizarem ou não essas tecnologias. Pode-se dizer que esses recursos estão, de certa forma, organizados no site e fornecem um conjunto de recursos interessantes para a empresa-cliente. Porém, o seu uso e aplicação serão maiores ou menores de acordo com as circunstâncias e necessidades particulares de cada empresa-cliente.

Percepção dos executivos que foram recolocados ou não pela Empresa Alfa Sobre a alocação/recolocação de executivos

Por meio do fator alocação/recolocação de executivos foi possível conhecer a opinião dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa sobre estratégias, tecnologia on-line e fatores situacionais.

Na comparação das respostas, não se encontraram diferenças substanciais em relação às estratégias adotadas pela Empresa Alfa para alocação/recolocação. Observa-se que o tipo de contratação e a natureza das atividades para o executivo não oferece diferencial competitivo para dois entrevistados recolocados e quatro não-recolocados. Este resultado mostra que um dos grandes desafios da Empresa Alfa está na tentativa de adequar as suas estratégias às necessidades do mercado, às expectativas do executivo e ao seu perfil. Um aspecto que chamou a atenção é que dois respondentes recolocados concordam que a empresa tem boas estratégias e cria oportunidades no mercado que estão ancoradas no processo de alocação/recolocação.

Referente à tecnologia on-line, os resultados apresentados são por demais semelhantes. Tanto para os executivos recolocados quanto para os não-recolocados (seis), a tecnologia on-line adotada pela Empresa Alfa influenciou na sua recolocação no mercado, contra dois que permaneceram neutros, indicando, desta forma, que a tecnologia on-line é aplicável ao processo de recolocação, sendo ferramenta importante para o executivo se inserir no mercado de trabalho.

No que tange aos fatores situacionais sob controle direto da Empresa Alfa, tanto para recolocados quanto não-recolocados, existe uniformidade de respostas ao concordarem que a empresa os conscientizou de que os fatores situacionais representavam circunstâncias nas quais o executivo deve estar ciente de que há problemas que vão além da capacidade de controle da Empresa Alfa, no processo de alocação/recolocação, para cinco entrevistados. Por outro lado, esta conscientização não é reconhecida por um recolocado e dois não-recolocados, indicando que os fatores situacionais não ficaram claramente inteligíveis durante o processo

Identificando a orientação e encaminhamento da Empresa Alfa

Por meio do fator orientação e encaminhamento foi possível conhecer a opinião dos entrevistados recolocados ou não pela Empresa Alfa sobre orientação e encaminhamento no que tange a diferenças no processo de recolocação, instrumentos utilizados pela empresa para orientação e redirecionamento de carreira.

Quanto às diferenças no processo de orientação e encaminhamento, os resultados apresentam diferenças substanciais, considerando que quatro recolocados concordam totalmente



ou concordam que as diferenças no processo influenciaram sua recolocação no mercado de trabalho; e quatro não-recolocados consideram que a empresa não oferece diferencial, o que dificultou a sua recolocação

Cabe aqui o seguinte posicionamento: nas dificuldades de recolocação, o candidato não deve se atentar somente nas orientações e encaminhamento da empresa de assessoria contratada, mas também no contexto, em termos de momento e de características gerais do mercado. O melhor profissional, com a melhor história, o currículo mais bem feito, a maior competência nas entrevistas e a mais adequada divulgação pode não alcançar sucesso na sua busca por recolocação, se as condições macro de mercado não lhe forem favoráveis.

Referente aos instrumentos utilizados pela Empresa Alfa para encaminhar o executivo ao mercado de trabalho, os resultados apresentados são muito semelhantes. Todos os entrevistados discordaram ou manifestaram-se neutros, mostrando com transparência que os instrumentos utilizados pela empresa não estão compatíveis com aqueles utilizados por outras empresas do mesmo setor, ou seja, a Empresa Alfa não utiliza modernas técnicas para orientar e encaminhar o candidato, não se alinhando às exigências do mercado de trabalho.

Ressalta-se que, a partir da aplicação adequada de instrumentos, a Empresa Alfa terá condições de fazer avaliação do executivo, identificando aspectos que poderão influenciar na sua recolocação no mercado. Estes resultados podem ser observados na Tabela 20.

Em relação aos benefícios e apoio para o redirecionamento de carreira e recolocação do executivo no mercado de trabalho, a totalidade dos entrevistados recolocados considera que a Empresa Alfa possui treinamentos, cursos e dinâmicas satisfatórios, facilitando as suas chances de participar de processos seletivos e aumentando a sua probabilidade futura de recolocação. Por outro lado, a quase totalidade de não-recolocados, três entrevistados, reconheceu que tiveram dificuldades no redirecionamento de sua carreira. Este resultado indica um forte traço de que os treinamentos, cursos e dinâmicas oferecidos pela Empresa Alfa não trouxeram benefício e apoio para os executivos quando da busca de uma nova colocação no mercado.

É importante que se diga que o desalinhamento de treinamentos, cursos e dinâmicas pode promover desvios importantes na recolocação de um executivo no mercado de trabalho.

Conhecimento do ambiente de carreira

No que se refere à administração de carreira, verificou-se que tanto os entrevistados recolocados quanto os não-recolocados (sete) consideraram que as competências, habilidades, capacidades, experiência, conhecimentos e redes de contatos são fundamentais para o desenvolvimento e planejamento individual da carreira. Mas para que os resultados dessa administração sejam satisfatórios, são necessários investimento, tempo, esforço e empenho contínuo do executivo.

Seis recolocados e não-recolocados discordaram que o modelo de carreira apresentado pela Empresa Alfa não é o demandado pelas empresas no mercado de trabalho. Este resultado é muito semelhante e sinaliza que a empresa apresenta um conjunto de opções que atendem às necessidades dos executivos no que tange à carreira. Todavia, dois entrevistados consideraram que o modelo apresentado não atendeu às suas necessidades, dificultando a sua prospecção de possibilidades de mercado.

Quanto ao alinhamento da carreira, a maior proporção dos entrevistados recolocados e não-recolocados (seis executivos) concordaram que a Empresa Alfa orientou-os a como buscar o alinhamento de sua carreira em uma empresa, bem como divulgar seus conhecimentos e experiências. Este resultado indica um forte traço de que estes entrevistados se preocupam em desenvolver uma carreira bem-sucedida, considerando que ela depende, na maior parte de sua habilidade, de alinhá-la com seus objetivos pessoais e da empresa. Do outro lado, um entrevis-

tado discorda e outro permaneceu neutro quanto a este quesito, indicando que não há alinhamento das orientações sobre carreira feitas pela Empresa Alfa entre executivo e uma empresa.

Consolidação dos resultados

As informações obtidas permitem concluir que existe conexão satisfatória entre o que é exigido dos executivos e empresas-clientes em termos de conhecimento sobre processos de recrutamento/seleção e alocação/recolocação e o que a Empresa Alfa vem desenvolvendo e fornecendo.

Torna-se importante enfatizar que a experiência, credibilidade e compromisso da Empresa Alfa facilitam a consolidação do processo de recrutamento/seleção e alocação/recolocação no mercado de trabalho.

Observaram-se no processo de orientação e encaminhamento dos executivos por parte da Empresa Alfa diferenças substanciais nas opiniões dos entrevistados. Enquanto para os profissionais recolocados esse processo influenciou positivamente sua recolocação, para os não-recolocados a Empresa Alfa não oferece diferencial neste sentido, o que, na opinião dos mesmos, dificultou a recolocação.

Tanto para executivos recolocados quanto não-recolocados, o modelo de carreira apresentado pela Empresa Alfa é aquele modelo demandado pelas empresas no mercado de trabalho. Este resultado sinaliza que a Empresa Alfa apresenta um conjunto de opções que atendem às necessidades dos executivos no que tange à carreira.

Verificou-se que entre os vários fatores apontados no processo de alocação/recolocação realçam-se alguns que facilitam ou dificultam a consolidação deste processo, entre eles: mercado, tecnologia, perfil, economia do Brasil, principalmente quando a oferta e demanda são diferenciadas.

O resultado obtido nas entrevistas realizadas permite inferir também que, entre funcionários da Alfa, executivos recolocados ou não e empresas-clientes pesquisadas, há tendências observáveis de que a gestão de pessoas nem sempre está alinhada às estratégias de crescimento da empresa e integrada às suas necessidades.

Objetivamente, constatou-se também que Empresa Alfa disponibiliza tecnologias online para os clientes, sendo estas adotadas por todos os entrevistados durante os processos dos quais participaram; cabendo ressaltar que as empresas-clientes utilizam substancialmente estas tecnologias no seu dia-a-dia de trabalho.

Conclusão

A opinião de executivos, recolocados ou não, sobre as orientações e encaminhamentos recebidos em seu processo de alocação/recolocação no mercado por intermédio de uma Assessoria de Recursos Humanos permitiu verificar que, de certa forma, existe unanimidade no reconhecimento dos profissionais em relação aos processos executados pela Empresa Alfa. Isto se confirma nos resultados em que até mesmo os profissionais não-recolocados validam os procedimentos e reconhecem o trabalho realizado como satisfatório.

Não obstante, aparecem pontos fortes e pontos fracos desses processos; e estes devem ser sempre avaliados e melhorados no sentido de manter o alinhamento com as necessidades e expectativas dos profissionais que buscam a alocação/recolocação por meio da Assessoria de Recursos Humanos.

A opinião de empresas sobre o processo de recrutamento e seleção de um executivo para seu quadro de pessoal por meio da Empresa Alfa revelou a importância que deve ser dada ao planejamento e estruturação dos processos, pois desta forma se ganha em redução do tempo de recrutamento e também em qualidade do serviço prestado.



Pode-se concluir que os procedimentos utilizados pela Empresa Alfa para atender às demandas de seus clientes – indivíduos e organizações – consolidam o processo de recrutamento/seleção e alocação/recolocação profissional no mercado de trabalho, na medida em que são reconhecidos pelos clientes como eficazes, eficientes e estão em linha com as necessidades do mercado no que diz respeito à intermediação entre as vagas disponíveis e os profissionais capazes de preenchê-las.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal-Lisboa: Edições 70/LDA, 2002.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. **Nenhum a Menos: desvendando conceitos sobre gestão por competências**. In: DAVEL, E et al. (Org.). *Administração com arte*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FONTENELLE, Isleide Arruda. **Eu Proteu - A auto-gestão de carreira entre: fatos e mitos**. In: EnANPAD, XXIX, 2005, Brasília, Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HALL, Douglas T. **Protean careers of the 21st century**. *Academy of Management Executive*. EUA, v.10, n.4, p.8-16, nov. 1996.
- HELAL, D. H; ROCHA, Maíra. **O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial**. *Cadernos EBAPE. BR*, Rio de Janeiro, v.9, n.1, p.139 – 154, mar. 2011.
- KILIMNIK, Zélia Miranda et al. **Representações sobre carreira, atividades docentes e competências**. *Cadernos de Idéias*, Belo Horizonte, ano 6, n. 14, p.1-29, out. 2006.
- LEZANA, R. **Fundamentos de um sistema de qualidade gerencial**. Curitiba: ISPG, 1999.
- MARTINS, H. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Quality, 2001.
- MINTZBERG, H. **O trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Abril, 1986.
- PEREIRA, C. S. **A importância das habilidades interpessoais para o mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2004.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SARSUR, Amyra M. **Empresabilidade como uma nova gestão de recursos humanos**. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- SCHEIN, Edgard H. **Career anchors: discovering your real values**. (1996). Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigo>>. Acesso em: 17 jun. 2011.
- SILVA, José AL. **Repensando o recrutamento e a seleção de profissionais através da internet: o caso da CEG – CIA**. Distribuidora de gás do Rio de Janeiro. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANCELO, Vera L.. **As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.14, n.4, p.594-614, 2010.

TROTTIER, C. **Emergência e constituição do campo de pesquisa sobre inserção profissional**. In: DESAULINERS, J. (Org.). Formação & Trabalho & Competência. Porto Alegre: Edipucrs, 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.