
Área: Recursos Humanos

Título do trabalho: A função Recrutamento e Seleção no enfoque estratégico: o caso da indústria farmacêutica

Autor

EDUARDO CARUSO MARTINS

educamartins@yahoo.com.br

A função Recrutamento e Seleção no enfoque estratégico: o caso da indústria farmacêutica

Resumo

O presente artigo procura evidenciar a atuação da função Recrutamento e Seleção (R&S) no âmbito da estrutura de RH; sua interface com as demais áreas da organização e seu escopo estratégico; o recrutamento interno, verificando a valorização do potencial dos colaboradores; e o recrutamento externo e o relacionamento com o mercado de trabalho, a fim de proporcionar à organização uma imagem fortalecida no mercado, facilitando os esforços de captação de profissionais. Para isso, pesquisou-se referencial teórico sobre a gestão estratégica de RH e a função R&S, e a aderência desta teoria analisando o caso de uma organização do setor farmacêutico. Os resultados mostram que, apesar do intento estratégico da gestão de pessoas, e a utilização do conceito de competências para fundamentar as movimentações nas trajetórias organizacionais, as limitações impostas pela matriz à gestão local, bem como as demandas essencialmente operacionais, diminuem a atuação estratégica desta área na organização. Este impacto influencia, conseqüentemente, a função R&S, restringindo uma atuação de longo prazo.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Estratégia.

Abstract

This paper aims to check the Staffing function regarding the HR management; its enhancement to the other organization areas; the internal staffing, checking the employee's evaluation; and the external staffing and the relationship between the marketplace and the organization, reinforcing the organization image as well as the professional recruitment. Thus, a literature review regarding strategic HR and Staffing management was made, and a case study in a pharmaceutical lab was elaborated. The results evidence the HR management try to act strategically, but the demands requested by the internal clients are essentially operational, and these restrict the strategical scope, and there are impacts in the Staffing function.

Keywords: Human Resources, Staffing, Strategy.

Introdução

Este estudo tem, por objetivo, verificar a atuação estratégica da função de Recrutamento e Seleção (R&S) em uma organização multinacional do segmento farmacêutico. Procura-se mostrar a aderência do RH e da atuação em R&S, além de seu alinhamento com as estratégias da organização, bem como seu trabalho com as diversas áreas para a captação de pessoas, tanto no mercado, como internamente à organização.

Para se alcançar os objetivos propostos, procura-se verificar a atuação da função R&S no âmbito de Recursos Humanos; sua interface com as demais áreas da organização e seu escopo estratégico; o recrutamento interno, verificando a valorização do potencial dos colaboradores; e o recrutamento externo e o relacionamento com o mercado de trabalho, a fim de proporcionar à organização uma imagem fortalecida no mercado, facilitando os esforços de captação de profissionais.

O tema torna-se interessante, dentre outras razões, pela importância da função que, na literatura, ao longo do tempo, tem sido tratada de forma pouco valorizada pela organização e pelas pessoas que atuam na própria área de R&S, e pesquisadores da área de Gestão. (TONELLI *et al*, 2003; DUTRA, 1990).

Para tanto, divide-se este trabalho em três partes. Na primeira, apresenta-se o ambiente atual e suas demandas, e seu impacto na gestão de pessoas e na função R&S, baseando a revisão em textos da área de Gestão de Pessoas. Em seguida, apresenta-se a pesquisa elaborada, fundamentada em entrevista semi-estruturada com pessoa da área de Recursos Humanos da empresa farmacêutica, bem como a análise de dados secundários, e os resultados levantados por esta pesquisa. Por fim, faz-se algumas considerações sobre os resultados, e reflete-se sobre as limitações e futuros estudos advindos desta pequena contribuição ao tema.

Ambiente atual

Em todo o mundo, percebe-se que a prática de gestão de pessoas vem sofrendo transformações. Essas mudanças são decorrências da inadequação dos modelos tradicionais de gestão, centrados no cargo e no controle. Dutra (2004) aponta que o discurso concernente à gestão de pessoas centra-se, atualmente, na reflexão sobre novos conceitos e ferramentas de gestão.

Esta inadequação dos modelos tradicionais se dá pela inflexibilidade da convergência entre expectativas pessoais e organizacionais, pois os sistemas centrados em cargos, oriundos das perspectivas tayloristas de gestão organizacional, têm caráter muito rígido, e restringe o desenvolvimento das pessoas e da própria organização. Albuquerque (1999) aponta que a organização necessita de pessoas com maior autonomia, flexibilidade, comprometimento e alinhamento com as estratégias da empresa. Portanto, devido ao contexto dinâmico de mudanças, a estrutura da organização precisa deixar de se pautar pelo controle, e fomentar uma abordagem centrada no comprometimento das pessoas com as estratégias organizacionais.

Dutra (2004) reforça essa necessidade por pessoas comprometidas com a organização, a fim de encarar as mudanças que vêm ocorrendo no cenário de atuação empresarial, como a globalização, a pressão tecnológica, a dinâmica crescente dos mercados, e a complexidade cada vez maior das estruturas organizacionais e das relações comerciais.

Deste cenário emerge uma nova abordagem de gestão, permeada por premissas e conceitos que permitem uma interface mais fluida entre organização e pessoas, chamado de gestão de pessoas articulada por competências (FISCHER, 1998).

Entretanto, existe a percepção de que a gestão por competências é um modismo, e será cíclico, pois não consegue trabalhar as necessidades das pessoas e das empresas de uma forma ampla. Porém, Dutra (2004) acredita que o conceito de competências, quando compreendido e utilizado em toda a sua extensão, e em conjunto com outros conceitos, gera progresso na gestão de pessoas da empresa moderna, alavancando os resultados organizacionais.

Competências é um termo amplo, e não existe senso comum sobre o conceito. Enquanto alguns autores, como Spencer e Spencer (1993), vêem competência como o conjunto de capacidades humanas, representado pelos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo – o CHA – outros vêem a competência como a agregação de valor do indivíduo representado pela sua performance e capacidade de entregar resultados alinhados às estratégias organizacionais. Fleury e Fleury (2000) definem competências como *saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.*

Dutra (2004, 2002, 2001) reforça a dimensão de agregação de valor pela mensuração da entrega do indivíduo à organização. Esta entrega é a forma como as pessoas contribuem para o aumento do conhecimento da organização, seu grande patrimônio, permitindo a manutenção da vantagem competitiva ao longo do tempo.

O sistema de gestão por competências é formado por princípios, valores e crenças, políticas, diretrizes de ação, tradutoras dos compromissos da empresa com objetivos de médio e longo prazos para gestão de pessoas e processos e cursos de ação determinados e conduzidos por instrumentos de gestão. Ele integra todas as funções de recursos humanos, como Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Remuneração, Avaliação de desempenho, Carreira, e o objeto desse estudo, Recrutamento e Seleção (R&S). A interface da área de Recursos Humanos com as demais áreas da organização é fundamental para a validação do intento estratégico das funções ligadas ao processo de gestão de pessoas, bem como para sua legitimidade perante o público interno.

Outra dimensão que fortalece a necessidade de integração das diversas funções, segundo Dutra (2004), é a necessidade de avaliação das competências como saídas do sistema que alimentam os subsistemas de carreira e remuneração, funções fundamentais para o desenvolvimento organizacional e profissional do indivíduo.

A dimensão principal da atuação do RH de forma estratégica é o foco em resultados, e não nas atividades burocráticas e operacionais da área. Para isso, Ulrich (2000) aponta a necessidade de um modelo de múltiplos papéis a serem desempenhados pelos profissionais da área, a fim de agregar valor à organização perante clientes, fornecedores e colaboradores, por meio do fomento à clareza estratégica, facilitação das mudanças e geração de capital intelectual.

Os múltiplos papéis que os profissionais precisam desempenhar referem-se, segundo o autor, a quatro dimensões de atuação dentro de escopos estratégicos e operacionais, relativo a pessoas e processos, nos curtos e longos prazos:

- Parceiro estratégico – atua na administração das estratégias de recursos humanos da organização;
- Agente de mudança – atua na administração da transformação e mudanças a serem implementadas na organização;
- Especialista administrativo – atua na administração da infra-estrutura da organização;
- Defensor (Interlocutor) dos funcionários – atua na administração da contribuição dos colaboradores da organização.

Enfim, este é o cenário atual onde a gestão de pessoas e suas funções se encontram. É preciso aprender a lidar com esta nova realidade e suas demandas, e, para tanto, é necessário contar com pessoas prontas para lidar com a rápida transformação provida pela inovação tecnológica constante e a inserção da organização na aldeia global.

A Função R&S

Tradicionalmente, a função Recrutamento e Seleção possui a missão de atrair e reter talentos para a organização (FRANCO, 2002). Sua origem está relacionada à proposta de administração científica do trabalho, quando era necessário encontrar pessoas aptas a desempenharem as funções em determinado posto de trabalho. Dutra (1990) aponta que, ao longo do tempo, essa atividade não foi alvo de remodelagem, ou seja, ainda busca captar e escolher os indivíduos mais adequados para o desempenho do trabalho, sem visão de longo prazo.

No entanto, além das dimensões de atração e manutenção de talentos, a função possui papel estratégico relevante. Dutra (2001) aponta a íntima ligação entre o processo de captação de talentos no mercado de trabalho e na movimentação interna de pessoas e suas promoções, transferências e demissões, atuando no planejamento do quadro de pessoal.

Entretanto, algumas pesquisas mostram que a função está desvalorizada dentro da organização. Tonelli *et al* (2003) apontam que, no Brasil, as pesquisas referentes ao tema têm sido preteridas, e outras dimensões de RH, como comportamento organizacional ou políticas de RH, tomaram a dianteira na frequência dos temas pesquisados na área de Gestão de Pessoas.

Outro indicador de desvalorização da área vem de Dutra (1990) e de sua percepção de atuação meramente operacional da função R&S, baseado na crença da abundância de recursos humanos no mercado de trabalho, e como prática pontual, preenchendo posições em aberto, sem a preocupação de verificar a relevância estratégica de sua atuação.

O autor, ao reforçar esta dimensão de desvalorização, ressalta as seguintes lacunas na gestão de Recursos Humanos, e da função R&S:

- Gestão estratégica de RH enfraquecida, pois sua atuação é frequentemente operacional e, ocasionalmente, tática, enfatizando a visão interna à organização;
- A falta de informações sobre o mercado de trabalho reforça a endogenia e o recrutamento interno, vinculando o desenvolvimento organizacional ao desenvolvimento interno de RH;
- Processo de escolha dos indivíduos descolado da estratégia organizacional, sendo visto como função restrita ao RH, e de caráter operacional.

Os resultados auferidos pelas pesquisas de Cançado *et al.* (2005), Bosquetti e Albuquerque (2005) e Coda, César e Garcia (2005) reforçam a importância estratégica de Recursos Humanos. Porém, corroborando com os apontamentos acima, percebem que a atuação estratégica de RH está aquém do esperado pelos clientes de RH, sendo que o escopo operacional da área é percebido como de boa qualidade.

Bechet e Walker (1993) apontam a necessidade do alinhamento das estratégias de recursos humanos às estratégias organizacionais. É fundamental o trabalho do RH em conjunto com os gestores para a definição das necessidades de pessoal nos curto e longo prazos, mensurando as variáveis internas e externas à organização.

Essa atuação em conjunto, corroborada por Anthony, Perrewé e Kacmar (1996), afina a relação entre as necessidades de pessoal e a realidade organizacional, verificando os impactos

financeiros e tecnológicos, e as competências que a organização precisa fortalecer e desenvolver para a manutenção da organização no mercado.

O trabalho em conjunto com os gestores das diversas áreas é importante para o dimensionamento do quadro de colaboradores e seus perfis, para o desempenho efetivo da área. No entanto, pode-se fazer duas considerações a respeito desta atuação compartilhada:

- Dutra (1990) ressalta a dificuldade do pessoal de RH em trabalhar estrategicamente com outras áreas, pois não conseguem abrir mão do crédito de seu trabalho. Apesar de haver um discurso de que RH é feito por todas as áreas da organização, esta atuação em RH tem caráter fundamentalmente operacional, sendo as decisões estratégicas centralizadas no grupo de RH;
- Abreu *et al* (2004) atestam que o perfil do indivíduo é apenas uma adaptação das qualidades apontadas no “Novo mundo do trabalho” ou no “Novo trabalhador”. Ou seja, não há definição clara do que é necessário para a atuação na empresa. O que existe é um perfil ideal (utópico) de indivíduo que pode ser moldado de acordo com as necessidades da organização. Essa indefinição é reforçada por Sarsur, Pedrosa e Sant’Anna (2003) que, em pesquisa empreendida entre profissionais definidos como “talento”, não houve consenso sobre o que seriam as características de seu perfil e de suas competências.

Wanous (1980, *apud* Oliveira, 1996) ressaltam que a entrada na organização deve ser um processo de escolha mútua, ou seja, tanto a pessoa como a organização se escolhem. O indivíduo procura um lugar para trabalhar, e a organização um indivíduo com atributos e valores aderentes à cultura organizacional.

Para a captação e movimentação dos indivíduos, existem duas alternativas a serem consideradas: o recrutamento externo e o interno.

Limongi-França e Arellano (2002) definem o recrutamento externo como a forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas. No entanto, existem aspectos positivos e negativos na captação de indivíduos por essa modalidade.

Para a captação de profissionais, bem como o relacionamento com os diversos “stakeholders” envolvidos com a organização, é fundamental manter um canal de comunicação intenso com o mercado de trabalho, mantendo a organização informada sobre a situação do mercado, e confrontando com as necessidades de capital humano internas à organização. Porém, como já mencionado, a função não possui fluidez nessa comunicação, e

atua de forma predominantemente pontual, sem levar em conta as necessidades futuras, as tendências do mercado de trabalho e as oportunidades e ameaças daí resultantes.

Um dado interessante trazido por Branham (2001) refere-se à alta porcentagem de indicações de funcionários para o preenchimento de posições por pessoas externas à organização. O autor argumenta que o público interno age como um canal de comunicação com o mercado, por meio de suas redes de relacionamento (“networking”), e apresentam realisticamente as atividades do cargo e o ambiente de trabalho, gerando as melhores contratações.

Algumas empresas vêm apostando na captação de estudantes e recém-formados via programas de estágios e “trainees”. O programa de estágio é interessante para captar pessoas com boa qualificação a um custo baixo, e, nos casos de eventual efetivação, o indivíduo já estaria socializado à cultura organizacional, e tem reconhecido desempenho na atividade. Diferentemente do programa de estágio, o programas de “trainees” capta egressos do ensino superior para capacitação mediante treinamento específico e futuro provimento em cargos de liderança.

Nota-se que é uma abordagem interessante para captar indivíduos no início de carreira e desenvolvimento dos quadros internos, conforme destaca Oliveira (1996).

Dutra (1990) classifica esta abordagem como carreira fechada, pois remete a entrada na organização aos níveis mais baixos, e permite à empresa segurança na aderência dos indivíduos aos padrões culturais, bem como a ascensão a posições mais complexas como crivo de identificação e lealdade à estrutura de valores organizacionais. Vê-se que os programas de estágio e “trainee” convergem a este conceito.

Oliveira (1996) traz alguns aspectos positivos e negativos sobre o recrutamento externo. Dentre os positivos, destacam-se:

- Captação de indivíduo treinado, ou seja, apto a produzir imediatamente;
- Estímulo à exogenia;
- Baixos custos de treinamento.

E, dentre os aspectos negativos:

- Maior risco de inadaptação à cultura;
 - Possibilidades de resistências, conflitos e insatisfações, pois o indivíduo vem para tomar uma posição destinada aos quadros internos;
 - Concorrência pela mão-de-obra qualificada e escassa, gerando aumento nos salários.
-

No recrutamento interno, procuram-se candidatos dentro da organização para preenchimento de posições. Como aspectos positivos, Mathis e Jackson (1982) observam:

- Custo direto menor;
- Prévio conhecimento do perfil e do desempenho do indivíduo;
- Perspectiva de horizonte profissional na carreira;
- Remete o processo de entrada na organização a níveis mais baixos;
- Valorização dos quadros e do moral internos.

E, dentre os aspectos negativos, citados pelos mesmos autores:

- Endogenia;
- Insatisfação dos preteridos no processo;
- Pressões políticas para promoção;
- Programa de gestão consistente para a condução do processo.

Ademais, a endogenia, segundo Dutra (1990), possui o efeito perverso de tornar a gestão de RH extremamente introvertida, pois reforça a dinâmica de treinamento e desenvolvimento como única ferramenta de desenvolvimento organizacional.

Sendo assim, desenha-se o panorama de gestão de RH e, mais especificamente, o da função de Recrutamento e Seleção nas organizações.

Abordagem Metodológica

Trazendo a discussão do referencial teórico para aplicação, fez-se uma pesquisa exploratória descritiva, utilizando a abordagem de estudo de caso.

Procurou-se, por meio de uma entrevista semi-estruturada com a gerência de Recursos Humanos de uma organização do setor farmacêutico, e de análise de dados secundários, como relatórios e o site institucional, levantar os aspectos relacionados à função R&S e sua aderência às estratégias organizacionais e a atuação conjunta com as diversas áreas da empresa, captando indivíduos interna e externamente à organização para o preenchimento de posições disponíveis.

O presente estudo possui um caráter exploratório, e não pretende esgotar o assunto sobre a função R&S, tampouco criar a expectativa de modelar uma realidade vivida por uma população de empresas. Yin (1994), no entanto, afirma que deve se aplicar o instrumento de pesquisa com elevado rigor metodológico, a fim de ser possível a replicação do presente estudo exploratório em outras realidades e, mesmo que não apresente resultados iguais, estes serão oriundos de uma realidade diversa, e não de uma pesquisa aplicada diferentemente.

Borman, Lecompte e Goetz (1986) ressaltam que o método possui limitações inerentes a ele, como a possibilidade de elevada subjetividade nos resultados, ou a impossibilidade de generalizar os resultados para a indústria como um todo. Porém, esta abordagem foi a escolhida; apesar dos empecilhos, tem validade, uma vez que a intenção é explorar uma realidade específica, e não inferir os resultados encontrados para toda uma população.

Estudo de Caso

A empresa pesquisada, como já mencionado, é uma organização multinacional do segmento farmacêutico. Neste estudo, será referenciada como Farma. Fundada nos Estados Unidos no século XIX, a empresa chegou ao Brasil há quase sessenta anos. Atualmente, está presente em mais de 130 países, empregando perto de 43 mil colaboradores, faturando, anualmente, 19 bilhões de dólares.

Possui, no mercado nacional, um “pipeline” com aproximadamente 80 produtos, distribuídos nas linhas de venda livre, oncológicos, diabetes, cardiovasculares, esquizofrenia, nutrição e doenças infecciosas. Em alguns segmentos, a Farma é líder de mercado e, em outras, apesar de não estar na liderança, figura nas primeiras posições nos mercados.

A empresa passou por um momento de turbulência no fim da década de 90, com os problemas da regulamentação dos preços e o advento dos medicamentos genéricos, impactando fortemente nos resultados da empresa e da indústria como um todo. Ademais, houve perda de licitações, diminuindo ainda mais os resultados empresariais da Farma. Houve enxugamento de quadro, resultado de elevado número de demissões, aumentando a necessidade de mudança na organização, a fim de recuperar o tempo perdido, e superar as pressões advindas da matriz.

Para tanto, houve um programa agressivo de transformação organizacional, e, atualmente, a empresa figura anualmente nos guias da revista *Você S/A* como uma das melhores empresas para se trabalhar e para a mulher trabalhar, e também como umas das melhores empresas para se trabalhar na América Latina.

A Farma baseia sua gestão de pessoas por competências, sendo estas competências definidas pela matriz americana. No Brasil, as competências são o referencial para a gestão de pessoas da organização.

A área de Recursos Humanos

A Farma possui uma estrutura de Recursos Humanos voltada para o cliente, atuando com gerências voltadas para as áreas de negócio, e uma gerência relativa às operações de RH. O objetivo dessa estrutura é aumentar a interface entre o RH e as áreas da empresa.

Apesar de a estrutura favorecer a atuação estratégica de RH, percebe-se que as demandas são, em sua maioria, operacionais. As tarefas operacionais acabam ocupando demais a equipe de RH que, sem contar com maior contingente, restringem a atuação estratégica de RH. Ademais, por se tratar de uma multinacional, freqüentemente o RH recebe pacotes prontos para a gestão de RH oriundos da matriz, limitando não só a atuação estratégica, mas, principalmente, a criatividade da gestão local, engessada pelas diretrizes oriundas da matriz.

Função Recrutamento e Seleção

A área de RH, à época da transformação organizacional, extinguiu essa área, e, atualmente, a função é exercida pelos consultores que prestam serviços às áreas organizacionais.

Tenta-se, no início do ano, o RH em parceria com as áreas, elaborar um planejamento para a área cliente em vistas de equacionar a equipe mediante a demanda de trabalho prevista.

No entanto, o processo de R&S é feito pelo próprio consultor, visando a responder pontualmente a uma demanda da área que ele atende. Apesar da elaboração de um plano de trabalho, a solicitação é feita mediante a necessidade imediata. Ou seja, enquanto não houver a requisição da área, o RH não atua.

Comunicação com o mercado

A empresa mantém contato com o mercado por meio de um banco de currículos disponível em seu site institucional, e informações acerca do perfil do profissional da Farma, bem como por consultorias especializadas e a rede de relacionamento de seus colaboradores.

Mesmo para o recrutamento de estagiários, a comunicação com o mercado, principalmente universidades, não é muito utilizada, sendo estimulada a indicação de colegas pelos colaboradores internos.

Durante a entrevista, notou-se a dificuldade de recrutamento de profissionais de alguns segmentos específicos. O exemplo mencionado pela gerência foi a necessidade por médicos e pesquisadores, bem como monitores de pesquisa, para a condução de desenvolvimento de pesquisas sobre novas drogas. Há elevada escassez de mão-de-obra, e, nas universidades, esses profissionais são muito valorizados. Ademais, o ambiente empresarial, nem sempre, é apreciado por esse tipo de profissional, pois a autonomia que eles usufruem na universidade não será encontrada nas organizações.

Recrutamento interno

A Farma, a fim de valorizar os talentos internos, atribui elevada importância para o desenvolvimento de carreira de seus colaboradores.

Para a movimentação dos colaboradores, há um sistema de avaliação de performance oriundo da matriz que norteia esse processo. O acompanhamento do desempenho do profissional é acompanhado durante o ano, sendo avaliado periodicamente e, ao seu final, há uma intensa avaliação, coordenada pelo grupo de RH em sua área-cliente, a fim de mapear o quadro de pessoal dentro de uma escala de avaliação de performance.

Este processo é muito rigoroso, e desta escala saem os resultados que norteiam a movimentação dos colaboradores, tanto para promoção quanto para demissão. Essa metodologia também se aplica aos estagiários, apesar de não possuir o mesmo rigor aplicado no corpo profissional.

Pode-se perceber que é um processo que permite ao profissional e à organização subsídios para a movimentação nos degraus de carreira, e possível mudança de trajetória dentro da própria empresa, por meio do recrutamento interno.

Quando existe uma posição vaga na organização, e ela é classificada como não-confidencial, é estimulada a prática de recrutamento interno. A confidencialidade se dá pelo nível da posição, ou se é uma posição preenchida, mas pretende-se a demissão do profissional e sua substituição.

Comunicam-se as características da posição pelos veículos de comunicação da Farma (“Intranet”, murais de aviso), e os colaboradores que se interessarem pela posição, e possuírem os requisitos solicitados, podem se candidatar, aberta ou sigilosamente. O RH garante a confidencialidade do programa, resguardando o direito do colaborador de abrir ou não para seu chefe imediato a sua pretensão de participar do programa de recrutamento interno.

No programa de recrutamento interno, as áreas de RH se comunicam formal ou informalmente, buscando as informações referentes aos candidatos que se aplicaram às vagas, procurando os melhores perfis para preencher o espaço disponível. E, quando a seleção do programa é finalizada, e escolhe-se o indivíduo para o provimento na posição, existe a preocupação de não afastar imediatamente o profissional de sua antiga área de trabalho, dividindo seu tempo entre as duas áreas por um determinado e curto período de tempo.

Recrutamento externo

O recrutamento externo é utilizado quando não se encontra o profissional com o talento percebido necessário dentro da organização. Para isso, utilizam-se duas diretrizes principais: a contratação de consultorias especializadas, e a utilização da rede de relacionamento dos próprios colaboradores.

A consultoria contratada capta profissionais no mercado mediante a demanda apresentada pelo RH, e encaminha os selecionados para entrevista na organização. Neste processo, a gerência relatou um principal aspecto positivo e outro negativo. O positivo é a possibilidade de conhecer outras realidades por meio da entrevista com os profissionais das outras organizações; e o negativo, a quantidade de tempo elevada que a atividade demanda, o que priva o pessoal de RH de atuar em outras frentes, principalmente de escopo estratégico.

No entanto, é interessante salientar que a organização incentiva agressivamente a indicação de profissionais por parte de seu quadro de colaboradores, estimulando a iniciativa com recompensas pecuniárias, quando o candidato, se aprovado, permanecer na organização por mais de 90 dias, classificado como período de experiência. Outrossim, é também aplicada na matriz da organização, nos Estados Unidos, e o estímulo aos colaboradores se utilizarem de suas redes de relacionamento é ainda melhor remunerada do que no Brasil.

A Farma possui convênios com universidades para a captação de estagiários. No entanto, a busca por estagiários dá-se por necessidade da área cliente, e também é estimulada a indicação de estagiários pelos próprios estagiários e colaboradores, sendo a iniciativa também recompensada de forma monetária.

Não há um programa de “trainees” estruturado. Porém, a organização pretende lançar um programa de captação de jovens egressos de universidades para preencher posições técnicas, principalmente. Essa necessidade advém da dificuldade de captação de profissionais experientes para o monitoramento de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Dado que a organização não encontra profissionais competentes, e, ao mesmo tempo, dispostos a encarar o desafio proposto pela organização de liderar pesquisas, e as limitações destas impostas pela matriz (a filial nacional não tem autonomia para desenvolver fórmulas, e as pesquisas já chegam ao Brasil com algumas diretrizes para o procedimento de pesquisa clínica), a empresa pretende formar internamente esses quadros de profissionais.

Considerações finais

Pela pesquisa empreendida neste estudo, apesar das limitações impostas pelo próprio método escolhido, surgiram algumas reflexões que devem ser consideradas na gestão estratégica de Recursos Humanos, bem como para a função R&S.

A gestão por competências norteia as movimentações nas trajetórias nas carreiras da organização. Essa consideração torna-se clara pelas observações quanto ao recrutamento interno e externo, bem como a avaliação de performance para promoção ou demissão de profissionais.

Pôde-se perceber que, apesar do intento estratégico de RH, atuando como parceiro das áreas, a demanda é, primordialmente, operacional. O exemplo das competências como base de roteiros de entrevista evidenciam o caráter operacional da sua utilização.

Outrossim, observa-se a rigidez imposta pela matriz americana à gestão de RH da sua filial nacional, restringindo ainda mais a atuação da gestão com seus clientes. Ou seja, percebe-se que, apesar de a estrutura favorecer a permeabilidade do RH nas áreas da organização, sua atuação estratégica está desvirtuada, pois ela se torna a operacionalização das estratégias da matriz.

Quanto à função R&S, nota-se que a sua atuação é fundamentalmente operacional. Tenta-se equacionar as demandas por profissionais ao longo do ano, mas as demandas para o preenchimento de posições abertas são solicitadas pontualmente e, mesmo nas posições que apresentam elevada dificuldade de mapear o mercado de profissionais aptos a as ocuparem, não há uma alternativa vigente para tentar minimizar a problemática.

No entanto, a organização procura alternativas viáveis para superar essa dificuldade, com a tentativa de empreender um programa de captação de jovens egressos do ensino superior, a fim de formar os quadros de profissionais necessários para a manutenção das equipes de trabalho.

Ademais, o programa de estágio torna-se uma alternativa para a captação destes profissionais, e possível efetivação após o fim do curso do estudante.

Observa-se, ainda, uma deficiência na comunicação com o mercado externo, sendo esta deficiência remediada pela formação e utilização das redes de relacionamento e pela contratação de consultorias especializadas para a captação de profissionais no mercado. Outrossim, a comunicação por meio de seu site institucional também ajuda a empresa a minimizar esse distanciamento com seu mercado. Verifica-se como deficiência em razão da dificuldade de encontrar determinados grupos de profissionais que são essenciais para a manutenção da competitividade do negócio, como líderes de pesquisas.

Com relação ao recrutamento interno, percebe-se que a organização valoriza seu quadro de colaboradores, proporcionando movimentação entre trajetórias e conseqüente horizonte profissional.

Por fim, acredita-se que a empresa, apesar das dificuldades e resistências encontradas, procura alternativas eficientes para a solução de seus problemas de captação e coordenação de esforços. Vê-se que a Farma procura se alinhar estrategicamente com suas áreas-cliente, e o

intento estratégico não é mais intenso por causa das limitações da multinacional e do excesso de demandas de caráter operacional das áreas-cliente.

Referências Bibliográficas

ABREU, Y. I. F. de; MENERGON, L. F.; ANDRADE, J.; MIYAZAKI, M. “*Se você é motivado, pró-ativo e tem paixão por resultados...*”: análise de conteúdo de anúncios de Estágio e Trainee. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, 2004. *Anais...* Disponível em CD-ROM. Curitiba: ANPAD, 2004.

ALBUQUERQUE, L. G. *Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade*. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. (Org.) *Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. *Strategic Human Resource Management*. Florida: Harcourt Brace Publisher & Co., 1996.

BRANHAM, L. *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your best valuable talent*. **Executive Book Summaries**. V. 23, n.1, part 2. Jan. 2001.

BECHET, T. P.; WALKER, J. W. *Aligning staffing with business strategy*. **HR Human Resource Planning**. V. 16, n. 1, p. 1-16. New York: 1993.

BORMAN, K. M.; LECOMPTE, M. D.; GOETZ, J. P. *Ethnographic and Qualitative Research design and why it doesn't work*. **The American Behavioral Scientist** v. 30, n. 1, p. 42-51. Sep/Oct 1986.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. *Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes*. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. *Anais...* Disponível em CD-ROM. Brasília: ANPAD, 2005.

CANÇADO, V. L.; COUTINHO, P. T.; ALMEIDA, M. G. R.; SANT'ANNA, A. S. *Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens*. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. *Anais...* Disponível em CD-ROM. Brasília: ANPAD, 2005.

CODA, R.; CESAR, A. M. R. V. C.; GARCIA, M. N. *Um novo RH: Avaliando a atuação e o papel da Área de RH em organizações brasileiras*. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. *Anais...* Disponível em CD-ROM. Brasília: ANPAD, 2005.

DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. (Org.). *Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

_____. *A função Recrutamento e Seleção como ângulo privilegiado da análise da gestão de R.H.* In: XIV ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Belo Horizonte, 1990. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1990.

-
- FISCHER, A. L. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCO, S. *Recrutamento e Seleção: a hora da verdade*. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.) *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. V. 2. São Paulo: Gente, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. *A função Recrutamento e Seleção*. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) *As Pessoas na Organização*. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Personnel: Contemporary Perspectives and Applications*. St. Paul: West Publishing Co., 1982.
- OLIVEIRA, A. R. de. *Início de Carreira Organizacional: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT’ANNA, A. S. *Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?* In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia, 2003. *Anais...* Disponível em CD-ROM. Atibaia: ANPAD, 2003.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley & Sons, 1993.
- TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. *Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000*. **Revista de administração de Empresas**. V. 43, n. 1, p. 122. São Paulo: Jan/Fev/Mar, 2003.
- ULRICH, D. *Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados*. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- WANOUS, J. P. *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Reading, Adison-Wesley, 1980.
- YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
-