

Análise dos Processos de Contratação e Demissão: Um Estudo sobre Cultura e Humanização no Segmento de Tecnologia e Terceirização

Resumo

Este estudo analisa os processos de contratação e demissão de candidatos em posições no campo da TI, verificando a cultura e a humanização de uma empresa no segmento de Tecnologia e Terceirização de Pessoas. A estratégia metodológica utilizada considerou pesquisa documental, observação direta e coleta de dados em campo a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave para o levantamento qualitativo de informações imprescindíveis para o entendimento da atividade de recursos humanos. Os resultados evidenciaram que, quando os funcionários percebem que o *turnover* faz parte da cultura da empresa, podendo as pessoas serem substituídas com certa facilidade, uma vez que o cliente não exige muito e aceita tudo, em sua maioria, desenvolvem atitudes que culminam na desistência do emprego e no pedido desligamento da operação.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Gestão Humanizada de Pessoas; Seleção e Recrutamento.

1 Introdução

Diante da conjuntura das mudanças econômicas, sociais e políticas cada vez mais frequentes, as quais acompanham incerteza e imprevisibilidade para as empresas, mostra-se a imprescindibilidade da atuação assertiva e humanizada da administração de recursos humanos.

Entende-se que o atual contexto organizacional, caracterizado pela crescente competitividade, assim como pela globalização, virtualização da economia e restrições de recursos, dentre outros fatores, exige uma nova configuração do sistema de gestão de pessoas nas organizações, principalmente nos processos de recrutamento e seleção.

A demanda por profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI) vem aumentando gradativamente nos últimos anos. Para uma empresa manter-se competitiva no mercado, principalmente na economia pós-COVID, é essencial o uso tecnologias da informação e comunicação, bem como inovação permanente em processos e produtos. Porém, a área de Recursos Humanos, igualmente, enfrenta problemas crescentes para atender às necessidades das organizações, a destacar os esforços empreendidos nas atividades de recrutamento e seleção deste tipo de capital humano.

Os motivos variam de alinhamento do perfil comportamental do candidato com os objetivos, metas e visão da organização; competência técnica insuficiente, não especializada; ou o simples fato da demanda ser extensa em relação a esse campo, possibilitando assim oferta em demasia ao mesmo profissional.

A questão da demanda crescente ao setor de tecnologia causa falta de comprometimento e desinteresse em muitos candidatos que, ao verificarem o mercado amplo, não buscam adquirir conhecimentos que o tornem um profissional especializado; não comparecendo às entrevistas,

ou não se dedicando à seleção, pois há sempre a possibilidade de outras oportunidades mais interessantes.

Outro fator de relevância no aspecto do compromisso empregatício dos profissionais de TI é a rotatividade do setor dentro das organizações. Os perfis profissionais dos indivíduos da área de tecnologia, normalmente, se descrevem como desprendidos e informais, causando situações de conflito e inadequação à cultura da organização, que, muitas vezes, não estão engajadas ou alinhadas nesta nova realidade tecnológica.

O objetivo deste trabalho foi analisar os processos de contratação e demissão de candidatos em posições no campo da TI, verificando a cultura e a humanização de uma empresa no segmento de Tecnologia e Terceirização de Pessoas.

2 Recrutamento e Seleção de Pessoas

No processo de recrutamento e seleção de pessoas, é essencial que se conheça as necessidades da empresa ou negócio, bem como os requisitos técnicos ou comportamentais da vaga, para que se encontre o melhor candidato. De acordo com Milkovich e Bordreau (2000), os processos de recrutamento e de seleção constituem um procedimento que mobilizam os funcionários não somente para dentro da organização, como também para a sua cultura, de modo a determinar um conjunto de pessoal na dimensão e na especificidade desejada.

Quanto maior é a quantidade de candidatos, melhor é a probabilidade de que seja selecionado um bom funcionário, salienta Lodi (1976). Vale ressaltar que o recrutamento pode ser negativo, caso haja apenas um candidato para uma vaga, não havendo, portanto, seleção possível.

No entanto, é importante apontar que existem diferenças entre “recrutamento” e “seleção”. Ribeiro (2005) defende que o recrutamento vem se tornando um sistema de informações, uma vez que, hoje, as várias plataformas existentes tendem a aproximar candidatos qualificados de uma possível seleção de funcionários para a organização. De outro modo, o processo de seleção implica em selecionar a pessoa adequada para o cargo adequado, ou seja, considerando os candidatos recrutados, aferir os mais apropriados aos cargos que existem, com a finalidade de conservar ou alargar tanto a produtividade quanto os efeitos.

O recrutamento de pessoal é de responsabilidade da área de Recursos Humanos e não do Departamento de Pessoal, tendo como objetivo a organização e a seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2011). Sendo assim, conclui-se que o recrutamento é um conjunto de ações para atrair candidatos, que atendam aos requisitos estabelecidos pela empresa. Para Pontes (2004), o recrutamento determina a composição dos colaboradores frente às necessidades da organização, mostrando quando e quantas pessoas o cargo deve empregar.

Pontes (2004, p. 87) ainda afirma que “são duas as fontes de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante a externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho”. É importante que os funcionários possam fazer não somente uma movimentação vertical, mas também horizontal e diagonal.

As pessoas, sejam funcionários ou prestadores de serviços, representam o capital humano da organização. Trata-se do ativo mais importante, pois é, justamente, a partir dele que as empresas produzem, aprendem e garantem continuidade no mercado. Para Castro (2020, p.73),

O que se denomina por capital humano pode ser entendido como aptidões, competências e habilidades pessoais, as quais são consideradas inatas ou adquiridas via ensino/aprendizagem, o que possibilita ao indivíduo obter uma maior renda e o tornam mais produtivo e atrativo para o mercado de trabalho.

Portanto, não se trata apenas realizar bons processos de recrutamento e seleção. Tornar-se necessário o desenvolvimento de uma cultura de acolhimento, ambientação, desenvolvimento e retenção de pessoas.

3 Cultura das Organizações

Sabe-se que toda organização possui suas normas e regras, mesmo não formais, definindo, assim, como deve ser o relacionamento e o comportamento de seus funcionários no ambiente organizacional. Algumas já possuem modelos de governança corporativa que determinam, inclusive, fronteiras entre as áreas, bem como papéis e responsabilidades.

No entanto, poucos colaboradores sabem que as normas são estabelecidas pela cultura organizacional. Schein (1985) define cultura como um conjunto de padrões que um grupo aprendeu a aceitar, resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Com isso, os funcionários passam a agir em conformidade com as normas determinadas pela cultura, proporcionando aos novos integrantes o ajustamento de conduta.

Lacombe (2009, p. 170-171) apresenta cinco definições acerca da cultura organizacional, a saber:

1 - Conjunto de valores em vigor em uma empresa, suas relações e hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração; 2 - Crenças em relação ao que é importante na vida de uma empresa e expectativas sobre o comportamento dos seus membros; 3 - Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento que caracterizam a vida da organização; 4 - Conjunto de crenças da organização em relação: à importância das pessoas; à disponibilidade dos administradores; à aceitação do não-conformismo; à clareza dos padrões; ao empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; à intimidade; aos valores éticos e morais; à competição interna; à orientação para o mercado ou a produção; à comunicação interna; à capacidade de ação e adaptação às mudanças; e 5 - Padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração

interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Cada organização possui experiências, história, objetivos, expectativas e interesses próprios; constrói estruturas e utiliza tecnologias e processos de trabalho próprios e, por conseguinte, seus membros, enquanto componentes de um corpo organizacional, possuem necessidades imperativas semelhantes e desenvolvem conhecimentos, habilidades, valores e sentimentos peculiares.

Levando-se em conta que as pessoas são o ativo mais importante das organizações, principalmente numa economia pós-industrial, vale adotar uma estratégia mais humanizada, conhecida como “*people first*” (as pessoas primeiro) ou “*people centric*” (as pessoas no centro), colocando as pessoas em primeiro lugar, adotando essa postura até mesmo no encerramento do contrato de trabalho.

4 A possibilidade do Desligamento Humanizado

Um grande desafio da área de Gestão de Pessoas é conduzir o processo de desligamento do funcionário da melhor maneira possível. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), as demissões são o encerramento de contratos de trabalhos permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado.

Bohlander, Snell e Shermant (2003) afirmam que, quando os funcionários não conseguem se adaptar ou não se conformam às normas e regulamentos organizacionais, a ação disciplinar final em muitos casos é a dispensa. Entretanto, para Dessler (2008), a demissão deve ser uma medida tomada com muita cautela e deve ser justa, realizada apenas quando falharem todas as tentativas de manter um funcionário.

Lacombe (2009) destaca a importância de demitir as pessoas certas no momento necessário, considerando que o melhor é fazer isso antes que o problema se agrave. Sendo assim, a decisão da demissão, por parte da empresa, deve ser bem planejada, principalmente quando é um processo de reestruturação da força de trabalho, visando uma redução de impactos nos colaboradores que serão desligados e, igualmente, nos que continuarão na empresa, pois, embora esses últimos estejam empregados, podem surgir desconfianças, o que afetaria a produtividade e a satisfação geral (SNELL; BATEMAN, 1998).

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 262), “o padrão de demissões afeta a quantidade e a qualidade dos empregados, tanto quanto, o padrão de quem é recrutado e contratado”. Deve-se levar em conta a questão do volume de admissão e demissão.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), independentemente das razões para uma dispensa, o funcionário desligado merece respeito e consideração. Por isso, o empregador deve comunicar a desligamento de maneira organizada, objetiva e honesta, esclarecendo as razões, porém com cautela, pois deve-se observar a pessoa que está do outro lado e todas as questões psicossociais, econômicas, entre outras, que estão sendo processadas por ela.

Snell e Bateman (1998) defendem que as pessoas demitidas enfrentam grandes dificuldades, como a perda da autoestima, procuras frustrantes de emprego e o estigma de estar desempregado. Portanto, quanto mais humanizado for o processo de desligamento, melhor, tanto para o demitido quanto para a empresa.

LaFarge e Nurick (1993) relatam que tanto desligados voluntários quanto involuntários usaram imagens metafóricas para darem sentido às suas experiências: metáforas relacionadas a assassinato, morte, doença, renascimento etc., foram mecanismos utilizados por quase todos os indivíduos para descrever seus sentimentos.

A discussão entorno da humanização das organizações é algo, relativamente, novo e bastante abrangente, pois a cultura predominante na maioria das instituições caracteriza-se por considerar as pessoas meros recursos, que devem contribuir para o alcance dos seus objetivos. Relegam a abordagem sistêmica, que estuda o homem como uma totalidade e não apenas como profissional, cuja vida deveria se restringir ao ambiente de trabalho.

Um bom exemplo é o relacionamento interpessoal saudável, que, muitas vezes, não encontra abrigo no âmbito organizacional, gerando os mais diversos conflitos e, portanto, “desumanizando” o trabalho e as empresas. Morgan (1996, p. 142) firma que “a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas”.

5 Metodologia

Para empreender este estudo, adotou-se, como método de pesquisa, a de tipo exploratória, de natureza qualitativa-quantitativa e descritiva-explicativa em estudo de caso (YIN, 2005), sendo os dados coletados a partir do método fenomenográfico; igualmente, utilizando-se o método de análise de conteúdo de Laurence Bardin (2007), realizando levantamento das reflexões junto aos atores-chave, buscando validar e segregar as informações coletadas, que, segundo Bauer (2002), embora esta seja considerada uma técnica híbrida, por fazer a conexão entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa de materiais, oscila entre esses dois extremos, ora valorizando o aspecto quantitativo, ora o qualitativo. Igualmente, procedeu-se uma “análise horizontal”, contemplando os registros dos entrevistados e identificando a similaridade entre opiniões e posicionamentos, através de palavras, expressões e ideias centrais, que contribuirão para o entendimento do conteúdo das entrevistas. Outrossim, foi realizada uma observação direta na empresa em questão e na sua assessoria de recursos humanos, cujo objetivo foi compreender a dinâmica dos processos de recrutamento, seleção e demissão.

A especificidade do objeto da investigação apresentado justificou a opção pelo estudo de caso. O realizado, neste trabalho, como já mencionado, foi a análise dos processos de contratação e demissão, verificando a cultura e a humanização de uma empresa no segmento de Tecnologia e Terceirização de Pessoas. Visando a elaboração deste artigo, utilizou-se a pesquisa documental, a qual foi empreendida a partir da coleta de dados em documentos da empresa, bem como em apresentações e em relatórios de empresas de assessoria de recursos humanos sobre aquela, como, por exemplo, apresentações e planos estratégicos relacionados à gestão de

pessoas. Esta pesquisa também foi empreendida através de alguns documentos acessados via registros de relatórios, tabelas e orçamentos do seu Sistema Integrado de Gestão (ERP).

A coleta de dados em campo foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave para o levantamento qualitativo de informações imprescindíveis para o entendimento da atividade de recursos humanos, foram elas: dois sócios e os quatro principais executivos da empresa; seis gerentes de áreas que atendem os chamados Produtos Governamentais; cinquenta dos seiscentos funcionários da empresa; três executivas das assessorias de recursos humanos; e um gestor de unidade pública (cliente).

A análise empreendida considerou, como mencionado, o ponto de vista de três áreas teóricas que figuraram aqui, em situação de complementaridade: o Recrutamento e Seleção, observando-se como esses processos funcionam (ou não) dentro da empresa; a Estrutura de Poder e de Tomada de Decisão acerca das contratações e demissões; a Cultura Organizacional, através dos estudos conceituais e abrangentes sobre o tema, buscando identificar e compreender características da cultura da empresa; e o Desligamento ou Demissão, entendendo o processo e trazendo melhor compreensão acerca das questões que envolvem os funcionários demitidos e a empresa.

6 Estudo de Caso

A empresa de tecnologia da informação e comunicação e, hoje, também de locação de mão-de-obra, lócus deste estudo, foi fundada na década de 1990 e possui mais de 20 anos de experiência, com mais de trezentos produtos entregues para clientes em todo o país. Esse empreendimento integra um grupo econômico, basicamente liderado por um administrador de empresa e um programador de *software*, com atuação nas mais diversas áreas, através de operações completamente distintas, e que, nos últimos 10 anos, concentrou seus esforços, primeiro, no desenvolvimento de soluções sistêmicas para a gestão pública, principalmente nos estados da Bahia e Sergipe; e, segundo, na oferta de pessoal qualificado na digitação/operação, bem como no desenvolvimento de melhorias contínuas dos seus próprios sistemas, precipuamente a partir de demandas diretas dos órgãos ou entidades da administração pública.

No primeiro momento, trabalhando no atendimento de soluções para clientes privados, localizados em outros estados, a empresa chegou a ter um escritório de negócios em São Paulo e outro em Brasília. Esse último promoveu uma aproximação dos principais executivos com a área pública e, conseqüentemente, o acesso a outro tipo de cliente. Sendo assim, o posicionamento e a estratégia da empresa mudaram, com fortes rebatimentos na cultura organizacional, e a prestação de serviços na área Pública, atualmente, representa 87% de um faturamento superior a R\$ 400 milhões, registrados no exercício de 2018.

Atuar na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) não é uma atividade considerada fácil, pois as necessidades e expectativas dos clientes ou usuários acompanham a evolução de plataformas, mudanças de tecnologias etc., o que obriga a organização a manter uma cultura de inovação e um investimento constante em atualizações de ferramentas, compras de novos recursos físicos (*hardwares*) e lógicos (*softwares*) e, neste caso, principalmente,

capacitação técnica¹ das equipes de trabalho. Vale destacar que a empresa estudada pouco investe na formação comportamental², salvo a contratação de algumas palestras motivacionais.

Neste contexto, segundo entrevistas com os sócios e principais executivos, a estratégia foi manter um setor de inovação, responsável por pesquisar e identificar novas tecnologias e recursos (basicamente, acompanhar a evolução da área), que seriam ou não utilizados na operação; e contar com o apoio permanente de uma empresa de assessoria em recursos humanos (RH), com o objetivo de realizar os processos de recrutamento e seleção (nos últimos cinco anos, três empresas foram contratadas). Na estrutura organizacional do grupo existe uma área compartilhada de departamento pessoal (DP), a qual realiza a admissão e demissão de funcionários para todas as empresas ou negócios.

Esta pesquisa acessou os contratos de três assessorias de recursos humanos, dos últimos 5 anos, bem como a alguns relatórios e apresentações. Segundo uma análise de perfil dos seiscentos funcionários da empresa em questão, realizada entre 2018 e 2019, o maior problema relacionado à gestão de pessoas estaria na dificuldade de retenção dos profissionais. Apesar de não existir um programa de retenção ou carreira, o que poderia ter sido construído logo depois da referida análise, na ocasião, os gestores assumiram que a causa desta agrura seria exógena, atribuindo-o ao perfil dos profissionais da área.

Apesar da pesquisa ter sido aplicada internamente, seus resultados e percepções foram acolhidos como “verdade” para os gestores, entendendo que a atuação das pessoas nas atividades de operação, análise e desenvolvimento de sistemas seria “provisória”, normalmente realizadas por estudantes, recém-formados ou profissionais ainda novos no mercado, que, com o passar do tempo, migrariam para as áreas de Administração ou de Gestão de Projetos, buscando maior nível de reconhecimento e remuneração.

O referido trabalho da assessoria recursos humanos fez um levantamento quantitativo de quantas admissões e demissões aconteceram entre agosto de 2018 e julho de 2019, tentando estabelecer o *turnover*³ da empresa (tabela 1).

¹ As competências técnicas são as que se referem ao conhecimento adquirido pela experiência e formação profissionais, consideradas o mínimo exigido para que um colaborador realize determinada atividade.

² As competências comportamentais estão relacionadas à capacidade do indivíduo de se adequar à cultura organizacional.

³ O *turnover* é a rotatividade de funcionários em uma empresa, ou seja, volume de admissões e de demissões sucessivas. Os motivos são inúmeros, os mais comuns são: salários baixos, más condições de trabalho e, muitas vezes, a própria insatisfação do funcionário.

Tabela 1 – Tabela de admissões e demissões por mês 2018-2019

Quant. Admissão	Mês / 2018-2019	Quant. Demissão
9	Agosto de 2018	11
7	Setembro de 2018	25
13	Outubro de 2018	12
5	Novembro de 2018	6
8	Dezembro de 2018	8
10	Janeiro de 2019	14
11	Fevereiro de 2019	15
15	Março de 2019	9
3	Abril de 2019	12
8	Maio de 2019	6
17	Junho de 2019	7
13	Julho de 2019	2
119	< TOTAL >	127

Fonte: elaborada pelos pesquisadores

No entanto, sabe-se que a maioria das admissões foram motivadas por uma necessidade de reposição, mas também poderiam ter sido de ampliação da equipe, demandada por um novo cliente ou contrato, mas nunca se buscou compreender os motivos da saída dos funcionários. A literatura aponta que este tipo de conhecimento é importante para a gestão de pessoas, visando esforços para: redução do *turnover*, consolidação das equipes, melhoria do clima interno, retenção de talentos e de conhecimento, aprendizagem organizacional, entre outras ações. Isso porque, neste estudo, foi identificado que 95% das demissões acontecem por pedido dos funcionários. No entanto, percebeu-se que os gestores não consideraram essa informação relevante.

De acordo com os sócios e principais executivos, o mercado é muito dinâmico e não se pode perder tempo para ensinar ou discutir questões de comunicação, flexibilidade, proatividade etc. O profissional, estudante ou não, precisa chegar pronto, de preferência com nivelamento das competências técnicas para ingresso na equipe e execução dos trabalhos. A justificativa apresentada levou em conta também a quantidade de currículos que as assessorias de recursos humanos enviam após triagem básica.

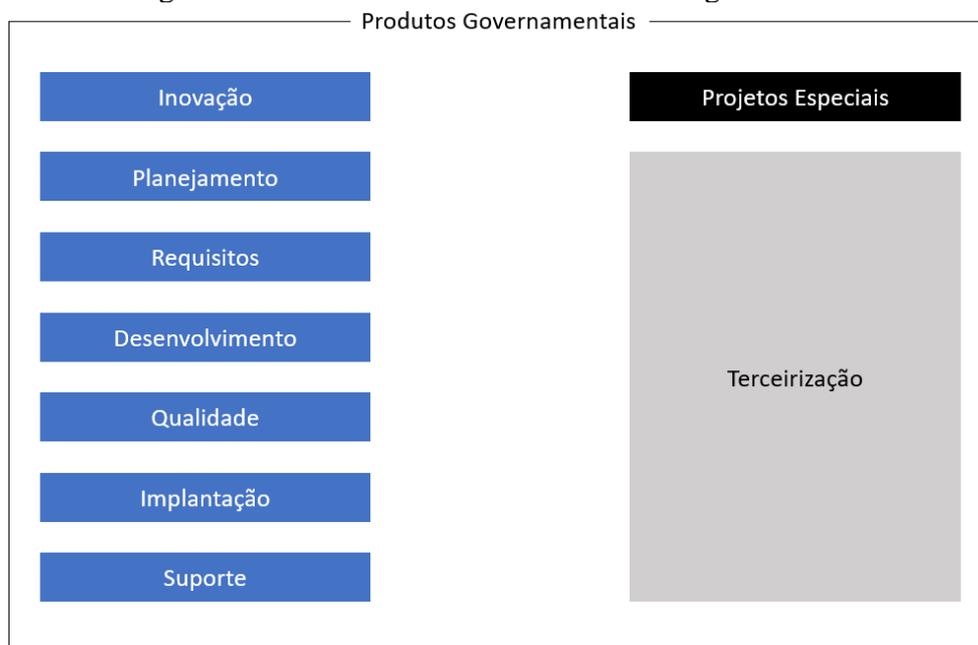
Vale destacar que muitas entrevistas para a contratação de pessoas, que ocuparam postos de trabalho, temporário ou permanente, em cidades do interior da Bahia ou no estado de Sergipe, são realizadas pela Internet, assim como os respectivos comunicados de desligamento. Três pessoas entrevistadas, funcionários mais antigos da empresa, ressaltaram que a gestão era mais humana e preocupada com os aspectos de bem estar físico e psicológicos dos funcionários. Da mesma forma, numa análise de conteúdo horizontal, identificou-se o problema da falta de humanização na cultura ou na gestão como um aspecto bastante negativo.

Ainda sobre este esforço de recrutamento e seleção, não foram identificados processos ou documentos formais para alinhamento das necessidades dos gestores quanto ao perfil da vaga a ser preenchida, e sim apenas *e-mails* com informações quantitativas, limitando idade (normalmente, entre 18 e 30 anos) e listando recursos técnicos (*softwares* ou linguagens de programação) que o candidato deveria dominar.

Na sede da empresa, quando contratados pelo DP, praticamente todos os meses (considerando o *turnover*), os novos funcionários assistem a uma palestra de 30min sobre a história do fundador e da empresa e, logo em seguida, são encaminhados para as suas novas equipes. Palavras como Ambientação ou *Onboarding*⁴ soam desconhecidas para os gestores que os recebem, quando esta atribuição não é delegada para uma rápida conversa sobre regras pessoais, pois a empresa ainda não dispõe de um código de ética e conduta formal, sendo os selecionados depois enviados diretamente para suas unidades ou baias de produção.

A empresa possui uma estrutura organizacional dividida em nove gerências não hierárquicas, pois todas estão dentro de uma diretoria executiva, que trabalha os chamados Produtos Governamentais (Figura 1).

Figura 1 – Modelo ilustrativo da estrutura organizacional



Fonte: elaborada pelos pesquisadores

Como não existe um alinhamento, pelo menos não formalizado, acerca da Cultura Organizacional, cada gerente estabelece regras próprias para a condução de suas áreas. Segundo levantamento deste estudo, este contexto contribuiu para a criação de várias “empresas internas” e justifica o volume dos pedidos de demissão.

⁴ *Onboarding* é o termo que designa o conjunto de procedimentos adotados para adaptar e capacitar os profissionais recém-ingressados em uma empresa, visando uma aproximação da cultura organizacional.

Os funcionários até tentam uma transferência entre áreas para trabalhar com um gestor que eles consideram melhor, existindo uma fila de espera para possíveis transferências, devidamente acordadas entre os gestores da área de origem e da área de destino. A empresa não possui este indicador e não foi detectada uma cultura de movimentação de funcionários – nem vertical, horizontal ou diagonal. Muitos dos entrevistados apontaram desigualdade no tratamento e no reconhecimento de profissionais entre áreas, informando que isso é percebido, por exemplo, nas diferenças dos planos de saúde e, até mesmo, dos valores nos *tickets* alimentação ou refeição. Na área de Terceirização, todos esses benefícios são inferiores, inclusive contratados de outras operadoras.

A empresa possui cerca de oitenta processos individuais no Tribunal Regional do Trabalho, 5ª Região. A diretora executiva informou que medidas estão sendo desenhadas no sentido de manter os profissionais por mais tempo na empresa e de reduzir o volume de reclamações e o passivo trabalhista, estimado em R\$ 13,5 milhões. São inúmeras queixas, mas o que incomoda são as de “assédio”, demonstrando a necessidade de reestruturação das áreas e, principalmente, reavaliação das principais lideranças. Ainda segundo ela, o maior problema está na quantidade de familiares dos sócios que ocupam tais cargos, afirmando, inclusive, que possui dois irmãos na empresa.

Durante as entrevistas com os funcionários, foi possível compreender que a perspectiva de “trabalho temporário” é criada pela empresa, que não se preocupa em receber adequadamente os novos funcionários. Não existe uma área de Gestão de Pessoas que possa interagir com eles e muito menos programas de formação do capital humano ou plano de cargos, salários e carreiras. Vale revisitar Dutra (2009), considerando que as pessoas adquirem cada vez mais a compreensão de sua função e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira e, conseqüentemente, as condições objetivas de desenvolvimento profissional na empresa em que atuam.

Ainda, segundo os entrevistados, o profissional mais qualificado quer perceber um projeto de integração, perspectiva de crescimento, desenvolvimento e carreira. Quando os funcionários percebem que o *turnover* faz parte da cultura da empresa, podendo as pessoas serem substituídas com certa facilidade, uma vez que o cliente não exige muito e aceita tudo, desistem do emprego e pedem para sair. Vale ressaltar que, dos 50 colaboradores entrevistados, 42 informaram que estavam com currículos “na rua”.

A demissão também torna-se um problema, pois, como a área de Departamento Pessoal atende a várias empresas do grupo, normalmente, os processos chegam com erros de valores, pendência de documentos, falta de recolhimentos, entre outras desconformidades, que terminam por retardar o fechamento do ciclo dos profissionais com a empresa e o pagamento/recebimento das verbas rescisórias. Nesta ocasião, a empresa perde a chance de conhecer o motivo da saída do funcionário e estruturar o desligamento da melhor forma

possível, através de um processo de *Offboarding*⁵. Segundo os gestores, as assessorias de recursos humano nunca fizeram uso de instrumentos como a “entrevista de desligamento”.

Este estudo não incluiu outras empresas do grupo, mas foi possível conversar com pessoas que estão desde o início da operação. Duas delas relataram que houve uma mudança de rumo e de cultura, quando da concentração dos serviços na área Pública, principalmente com os contratos de terceirização de mão-de-obra. Segundo elas, os sócios e principais executivos deixaram de ser preocupar com as pessoas. Neste caso, deveriam alinhar-se com Pereira, Primi e Cobero (2003) ao afirmarem que as empresas consideram que o processo de seleção é muito mais do que uma simples contratação, mas sim a chave para o sucesso do negócio. Mesmo assim, na empresa estudada, o esforço de captação e de manutenção dos contratos passou a ser prioridade, destacado pela criação de uma diretoria independente para este processo, que leva a coordenação do processo para além da qualidade dos profissionais e dos serviços por eles executados ou entregues.

É importante reforçar que as soluções sistêmicas foram avaliadas como boas pela maioria dos entrevistados, alegando que as áreas de tecnologia são as que recebem mais atenção e investimentos, mas, que, mesmo assim, padecem pelos problemas desta nova cultura voltada para o “mais por menos”.

7 Considerações Finais

Este trabalho trouxe a importância do processo seletivo, sendo, basicamente, nada mais do que a busca e adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Nesse processo de escolha, há dois pontos primordiais: a organização escolhe a pessoa e a pessoa só a aceitará em alinhamento com os seus objetivos e necessidades, ou seja, trata-se de uma escolha recíproca.

O *turnover* é muito utilizado pelas organizações para traduzir o percentual de substituição que a empresa possui, servindo assim como indicador da saúde organizacional, ou seja, o giro entre entradas e saídas de funcionários. A experiência da empresa estudada contribuiu com o entendimento sobre a cultura organizacional e como essa deve ser nivelada no âmbito da gestão e não segmentada em níveis nos mais diversos departamentos, o que pode comprometer o clima e o desempenho dessas equipes, por exemplo, numa avaliação institucional ou global.

Os aspectos da cultura também serviram para demonstrar a necessidade de melhor formação e alinhamento dos gestores acerca dos esforços de liderança de suas equipes. Não é desejável que cada setor tenha características distintas, muitas vezes, mais atrativas do que outros, que não estejam relacionadas às atividades propostas ou executadas. Solicitar troca de departamento por perceber que um gestor é melhor (ou mais humano ou atencioso) do que outro deve ser observado pela alta administração da empresa e tomadas as medidas necessárias para redução dessas possíveis diferenças.

⁵ *Offboarding* é o termo que designa o conjunto de procedimentos adotados para desligamento dos profissionais de uma empresa, respeitando os aspectos da cultura organizacional.

Pouca ou quase nenhuma pesquisa tem sido feita no sentido de explorar o mundo interior do indivíduo no processo de desligamento, como suas emoções, medos e angústias, ou os mecanismos íntimos de sua ligação à empresa. Este seguramente é um desafio que se impõe à academia, bem como às organizações que entendem o ser humano como recurso estratégico diferenciado no ambiente concorrencial mediado por tecnologias.

A questão do desligamento deve ser estudada sob a ótica de quem sai (desempregado, aposentado etc.), assim como de quem fica (normalmente, empregado). Alguns pesquisadores já trabalham numa linha de investigação sobre a vivência do luto nas organizações ou, mais especificamente, no ambiente de trabalho. No entanto, este é um campo ainda pouco explorado e com diversas aplicações científicas e práticas. No sentido amplo da área de Gestão de Pessoas, agora, certamente, em profunda transformação, considerando a economia pós-COVID e o advento do trabalho remoto, deve-se compreender a empresa como um “organismo vivo”, formado por pessoas que possuem histórias, contextos, interesses e objetivos próprios, e que esses nem sempre convergem para as estratégias empresariais.

8 Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise do Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BOHLANDER, G. W., SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- CASTRO, H. U. **Compartilhamento de Serviços na Economia Regional**: um estudo do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia. 2020. 257 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano, Universidade Salvador, Salvador, Bahia.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008
- DUTRA, A. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.
- LACOMBE, F. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LAFFARGE, V.; NURICK, A. Issues of separation and loss in the organizational exit. **Journal of Management Inquiry**, v.2, n.4, p.356-365, 1993.
- LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- MARRAS. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico, 14 ed. São Paulo: Saraiva 2011.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PEREIRA, F. M., PRIMI, R., COBÊRO, C. Validade dos testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, São Paulo, v.5, n. 2, p. 83-98, 2003.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4 ed. São Paulo: LTR, 2004.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SNELL, S.; BATEMAN, T. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.