

ESTUDO DE CASO SOBRE A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA AGÊNCIA DE CONSULTORIA EM GESTÃO DE PESSOAS NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL

Resumo

Este trabalho tem por objetivo verificar a viabilidade de implantação de uma agência de consultoria em gestão de pessoas na cidade de Caxias do Sul. Este empreendimento deriva de uma demanda de mercado que necessita de mais serviços especializados para este público, pois os profissionais desta área são minoria, uma vez que, para cargos executivos, é necessário preencher uma série de qualificações e, por isso, necessitam de uma atenção especial do prestador de serviços. Com o intuito de alcançar o objetivo deste trabalho, foram estudados diversos aspectos para o novo negócio que esta sendo proposto. Inicialmente, são abordados conceitos sobre o novo negócio, a contextualização do empreendimento, a pesquisa de marketing, seus resultados e análise. Com base na pesquisa de marketing, foram feitos diversos apontamentos pertinentes ao assunto estudado neste trabalho.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Perfil executivo; Administração de serviços.

1 INTRODUÇÃO

As empresas que buscam se inserir no mercado atual estão desenvolvendo ferramentas para garantir sua fatia de mercado e participação junto aos clientes, considerando cada vez mais a sua confiança.

Nesse intuito, é imprescindível para uma empresa estar preparada e focada em uma visão de futuro, seja ele a curto, médio ou longo prazo. Assim, o pensamento e o planejamento estratégico buscam estruturar a empresa para as escolhas que a mesma definir, para caracterizar as suas capacidades competitivas.

O plano de negócios a ser desenvolvido neste trabalho está focado em um ambiente inovador a ser criado para a região de Caxias do Sul. Com alguns diferenciais, como por exemplo, o horário e a qualidade no atendimento, o trabalho dentro da empresa estará sempre voltado para as diretrizes pretendidas e para o fortalecimento dela como um todo. A Singular Consultoria em Gestão de Pessoas Ltda se enquadra na competição por inovação e competência, com facilidade para se inserir no mercado considerando o amplo mercado a ser explorado.

Para elaboração deste artigo sentiu-se a necessidade de ter um embasamento teórico prévio sobre os seguintes assuntos: administração de serviços, perfil executivo e recrutamento e seleção de pessoas. No que se refere a metodologia aplicada, realizou-se uma análise quantitativa, aonde foi utilizado um questionário de pesquisa aplicado a 11 entrevistados. Como o objetivo deste artigo é verificar a viabilidade de implantar uma agência de consultoria em gestão de pessoas para cargos executivos, no momento da coleta de dados considerou-se apenas diretores, gerentes e executivos de organizações situadas na cidade de Caxias do Sul.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

De acordo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), com os gerentes de serviços não identificam seus produtos facilmente. Para o autor esse problema se deve a intangibilidade dos serviços e a preocupação com a experiência total do serviço. Compreende-se que essa

dificuldade não é nada incomum, pois a eficácia de um serviço só é percebida do final do atendimento, pois é nesse momento que o cliente visualiza e avalia todo o conjunto que compõe a prestação daquele serviço e que o faz sentir-se satisfeito ou não.

Para Bateson e Hoffman (2001), um produto é algo que o consumidor compra e leva embora, de alguma maneira o indivíduo utiliza. Já um serviço não é um bem físico, é algo abstrato, que não pode ser medido. Segundo Talavera et.al (2004), o mundo está constantemente em mudanças e a necessidade das pessoas em relação à carreira são muito diferentes do que foi há anos atrás. Essas mudanças impactam não somente as necessidades dos clientes, mas também a maneira pela qual os serviços para estes clientes são oferecidos

Dallegre (2008) aponta quatro princípios que dão sustentação à prestação de serviços como um negócio:

a) É preciso que o negócio esteja orientado para resultados, ou seja, a empresa prestadora de serviços precisa objetivar resultados.

b) Todo negócio pode ser entendido como um círculo sistemático, pois há diversos setores que precisam estar diretamente interligados para que haja um bom resultado para a “equipe de frente”, para os prestadores de serviços que estão diretamente em contato com o cliente.

c) Todo negócio precisa ser estável, ou seja, para que o prestador de serviços consiga apresentar ao cliente um serviço de qualidade, é necessário que haja confiabilidade e previsibilidade. De acordo com o autor, não se pode um dia atender o cliente bem e no outro dia não.

d) Não há cliente fiel. Este quarto princípio refere-se a concorrência de mercado, ou seja, haverá sempre um concorrente que ofereça um serviço similar ao seu ou que possua um preço mais acessível. Estes dois fatores podem fazer com que o cliente, a qualquer momento, opte por frequentar o estabelecimento do concorrente.

O autor segue dizendo que estes quatro princípios se referem ao modo decisivo e que na prática eles representam os dois objetivos principais de um negócio, que são o atendimento aos resultados da empresa e a satisfação das necessidades do cliente.

Conforme descrito por Falconi (2002), um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente às necessidades do cliente, ou seja, realiza um serviço de forma confiável, acessível, segura e respeitando o prazo de entrega. Desta forma observa-se que um serviço de qualidade é aquele que atende todas as expectativas e necessidades do cliente, não deixando espaço para críticas e insatisfações.

Para Assis (2012), o grau de satisfação com a organização reflete a confiança nos gestores e a satisfação em trabalhar em determinada empresa. Já o nível de solidez da imagem organizacional e a percepção que os clientes têm da qualidade de um produto ou serviço.

2.2 PERFIL EXECUTIVO

Para Block, Mendes e Visconde (2012), a senioridade é fundamental para que um profissional seja reconhecido. A senioridade está relacionada à maturidade emocional, experiências de vida, trabalho e carreira. Segundo o autor, é necessário mais do que o domínio de ferramentas e metodologias do trabalho, para que o executivo seja respeitado e confiado é necessário que ele seja reconhecido por sua senioridade. Podemos dizer que o perfil profissional pode ser comparado ao sabor “tutti frutti”. Todos nós já ouvimos falar, mas ninguém sabe exatamente o que compõe este sabor, quais os ingredientes que são utilizados. No mundo corporativo o conceito de “bom profissional” pode variar de uma empresa para a outra. Por exemplo, algumas empresas consideram perfil o curriculum do funcionário enquanto outras consideram perfil as experiências que o profissional adquiriu ao longo da vida.

Segundo Sant'Anna (2008), o conceito de competência já é uma ideia antiga, porém, reconceituada e revalorizada nos dias de hoje em decorrência de fatores como o processo de reestruturação produtiva, a intensificação das discontinuidades e a imprevisibilidade das situações econômicas, organizacionais e de mercado. Para o autor, as diversas definições que são atribuídas à competência se deve ao fato do termo ser utilizado com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento. Desta forma, pode-se dizer que a competência do executivo a ser recrutado varia de empresa para empresa, de acordo com o ramo de atividade que a organização desempenha e de acordo com a vaga a ser preenchida. Por exemplo, um executivo que trabalha liderando uma transportadora terá um perfil diferente de um executivo que trabalha em uma loja de varejo. As atribuições requeridas a cada um desses cargos são distintas e por isso o perfil desses profissionais exige conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes.

Para Moraes et al. (2006), na esfera profissional o sucesso está relacionado à reputação, realização e reconhecimento extra-organizacional. Na dimensão organizacional, as expectativas de sucesso envolvem ascensão, remuneração e reconhecimento intra-organizacional. Já o sucesso na dimensão de qualidade de vida está relacionado à capacidade de equilibrar as demandas do trabalho e do não trabalho.

Conforme Macêdo et al. (2005), as organizações preocupam-se cada vez mais com o capital intelectual e com a integridade de seus colaboradores, buscando atrair e preservar o conhecimento existente. Dessa forma com as mudanças que vêm acontecendo o principal foco das organizações tem sido na valorização e motivação de suas equipes. Assim, o reconhecimento de talentos tem sido indispensável para o sucesso das empresas, pois nos dias de hoje é preciso inovação e conhecimento constante.

De acordo com Temesgen (2008), as diferenças salariais entre homens e mulheres são notáveis. Essa diferença pode ocorrer de duas formas, ou pela desigualdade de oportunidades de emprego para homens e mulheres ou através da remuneração. Neste contexto, nota-se que muitas vezes as mulheres são prejudicadas no momento de ingressar no mercado de trabalho. Em nossa região, as oportunidades estão, em sua maioria, voltadas para o setor metalúrgico.

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Pontes (2010), recrutamento é o trabalho que a empresa faz para atrair a mão-de-obra, sendo que quanto melhor for a imagem da empresa perante a sociedade, mais fácil se torna a tarefa de atrair pessoas. Já a seleção, segundo o autor, é a escolha do candidato que se enquadra na vaga a ser preenchida, que dependendo unicamente da empresa. Dessa forma, as empresas buscam suprir suas necessidades de preenchimento de cargos e comunicar-se com o ambiente externo. Uma dificuldade encontrada no processo de recrutamento é localizar os perfis adequados para cada função. Nem sempre é fácil acertar, é uma tarefa difícil de ser cumprida, pois só conhecerá a capacidade do funcionário quando este estiver exercendo suas funções dentro da empresa.

O procedimento utilizado para o processo de recrutamento e seleção vai depender da política adotada pela empresa. Algumas possuem equipes especializadas dedicadas somente a esta atividade, todavia é uma etapa que todas as organizações devem levar em consideração, pois é extremamente relevante para o desenvolvimento do seu potencial. Segundo Wright e Keynes (2011), as formas como as pessoas se sentem é um dos fatores que influenciam o sucesso de uma organização, os impactos sobre o nível de engajamento e compromisso, por sua vez, influenciam a equipe e seu desempenho organizacional. Desta forma podemos observar que cada vez mais devemos deixar o funcionário confiante em sua função, motivá-lo, proporcionar incentivos e treinamentos são fundamentais.

Rotatividade também é um tema que preocupa bastante os administradores. Para Marques (2012), a rotatividade é a flutuação de pessoas entre as diversas organizações existentes, é a entrada e saída de pessoas de uma organização para a outra. Este é um assunto muito comentado pelos gestores, se não há grandes volumes de rotatividade o colaborador está satisfeito, caso contrário é preciso rever o planejamento. Para Lacombe e Tonelli, (2001), as decisões têm efeitos imediatos em termos de comprometimento, competência, congruência, custo, estabilidade dos colaboradores, efetividade organizacional e bem-estar social. Logo, percebe-se como é grande a responsabilidade dos profissionais desta área, eles precisam ser éticos, e coerentes em suas escolhas, agir sempre com a razão, pois o futuro e o sucesso da empresa dependem da formação de sua equipe de trabalho.

Para Tibor (2003), a cultura da empresa é estruturada a partir de atitudes, atos e fatos comportamentais, que quando se unem aos costumes criam impressões subjetivas, formalizadas através de opiniões. Assim, compreende-se que a cultura da empresa e do candidato à vaga de emprego é formada a partir deste “julgamento antecipado” que a primeira impressão causa aos gestores. Desta forma, a seleção dos candidatos deve ocorrer de forma rigorosa, objetivando identificar o candidato que possua uma visão semelhante à da empresa. Somente assim o candidato, após contratado, se sentirá acolhido pela organização. Os talentos estão cada vez mais escassos, é por isso que paga-se mais pelo trabalho destes profissionais, por conseqüências desses fatores há muito rotatividade nas empresas, abalando o seu funcionamento. As organizações que conseguirem manter os seus profissionais por mais tempo, tem mais sucesso em seus processos, da mesma forma para aquelas que conseguirem preencher rapidamente as vagas com profissionais qualificados o que é mais difícil.

Sabe-se que as organizações enfrentam diariamente estas situações, pois há muitos concorrentes em busca destes profissionais. A competitividade esta cada vez mais acirrada, e é preciso inovar constantemente, e manter seus profissionais fiéis a empresa por mais tempo, obtendo mais experiência no mercado, mantendo-se equilibrada. É fundamental para uma organização captar talentos, valorizar e reconhecer suas capacidades, pois só as melhores empresas permanecem no mercado, e os profissionais buscam oportunidade em boas empresas, porém, só permanecem nas melhores profissionais.

De acordo com Dornelas (2009), outro fator que deve ser considerado é a equipe de trabalho. Se os membros da equipe forem multidisciplinares, a empresa já terá um grande diferencial competitivo, pois os membros da equipe serão capazes de se complementarem e juntos trabalharem de forma eficaz. Porém, de nada adianta a equipe ter todas essas características se as pessoas estiverem apenas interessadas nas recompensas financeiras, não demonstrando nenhum outro envolvimento com a organização. Desta forma percebo que é preciso ter o mínimo de orgulho e paixão pelos planos que desenvolvemos e cargos que ocupamos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Nossa proposta é inaugurar na cidade de Caxias do Sul uma empresa especializada para atender profissionais da área executiva empresarial. Para isso, iremos investir em um ambiente diferenciado e com profissionais qualificados para atender o público alvo. Devido a alta qualificação dos candidatos a empresa deverá ter acesso a um leque de opções, para que estes candidatos possam optar por aquela que mais se adapte ao seu perfil. Diferentemente dos demais profissionais esses candidatos já estão inseridos no mercado de trabalho e já possuem uma boa remuneração pelo seu trabalho. Desta forma, nota-se que a empresa deverá disponibilizar outros atrativos para conquistar este público. A empresa em questão irá

trabalhar com um banco de dados, o qual terá as oportunidades que estão abertas no momento, características dos profissionais a serem recrutados, as habilidades e competências necessárias para que o desempenho do profissional esteja de acordo com as funções exigidas pelo cargo.

3.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa bibliográfica é utilizada para fazer um pensamento reflexivo de algum assunto, fazendo relação com métodos científicos para encontrar respostas aos problemas propostos. Faz-se levantamento de dados, e através deles obtém informações claras ou não. Sendo assim, o problema deve ser bem elaborado, para que possamos encontrar nas teorias as respostas procuradas, ficando claro que o resultado encontrado pode não ser o esperado. Já para Koche (2010), a necessidade do homem em encontrar soluções para seus problemas, descobrir respostas para suas dúvidas, não ser meramente passivo resulta no conhecimento científico.

Percebe-se que a investigação científica é importante para que se encontre as respostas das incógnitas que estão sendo investigadas, o homem usa os conhecimentos, as teorias para compreender e explicar o assunto. Portanto, é importante fazer a identificação de forma correta, para poder fazer a comparação do problema com as referências.

De acordo com Malhotra et al. (2005), pesquisa exploratória é utilizada para aprofundar os conhecimentos sobre o assunto, proporcionando descobertas e esclarecimentos das dúvidas, sendo indispensável para o aprimoramento sobre o tema.

De acordo com a finalidade de pesquisa foi desenvolvida uma pesquisa descritiva. Segundo Gressler (2004), este tipo de pesquisa descreve fatos e características presentes em uma determinada área de interesse. Para o autor, a pesquisa descritiva não é uma mera tabulação de dados, pois ela requer interpretação, ou seja, para este tipo de pesquisa é necessário comparar, interpretar e avaliar os dados coletados. Já para Malhotra et al. (2005), a pesquisa descritiva é onde podemos descrever o mercado em seus principais pontos, e baseada no conhecimento anterior ao assunto, as etapas anteriores devem ser realizadas corretamente para obter êxito na pesquisa.

De acordo com o método de pesquisa foi utilizado o método de pesquisa de campo. Para Kahlmeyer et al. (2007), a pesquisa de campo é uma representação empírica realizada em um local em que se possa investigar o acontecimento ou os elementos de pesquisa. O autor explica que a pesquisa de campo é normalmente empregada em lugares cotidianos, desde que não seja em um laboratório ou em uma sala de entrevista.

De acordo com a técnica de coleta de dados fez-se uso de um questionário. Conforme Thums (2003), a confecção de um questionário envolve diversas perguntas estruturadas de forma clara e organizadas logicamente. O questionário deve ser capaz de responder aos objetivos da pesquisa, que são delineados através do problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos. Segundo o autor, um bom questionário deve ser dividido em blocos de objetivos, de maneira que o respondente não perceba, para que os dados essenciais sejam coletados, facilitando a investigação sobre o assunto desejado.

Com base nas ideias dos autores citados acima, podemos dizer que os objetivos desta pesquisa são:

- a) verificar as principais necessidades do mercado;
- b) identificar os interesses profissionais dos executivos;
- c) traçar planos de ação para captar talentos do mercado;
- d) recrutar diversos tipos de profissionais executivos e identificar em qual empresa ele se enquadra.

Para a coleta de dados, serão entrevistados 11 gestores e executivos de empresas de médio porte, a fim de identificar o perfil dos mesmos e os critérios mais valorizados por eles no momento de escolher um emprego.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

4.1 PERFIL DOS CLIENTES

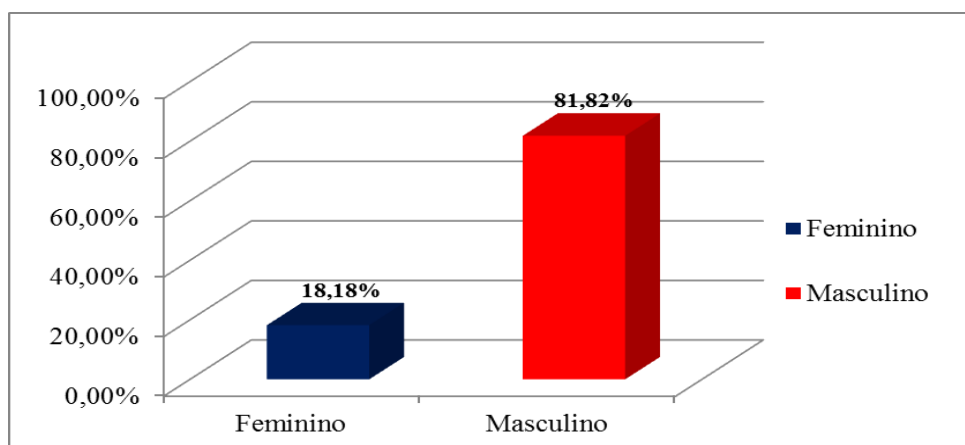
Tabela 1 - Sexo

Alternativa	Frequência	Percentual
Feminino	2	18,18%
Masculino	9	81,82%
Total	11	100%

Base: 11 questionários.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Figura 1 - Sexo



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Com base na tabela e no gráfico acima é possível notar no que se refere ao sexo dos entrevistados que 81,82% eram homens e apenas 18,18% mulheres.

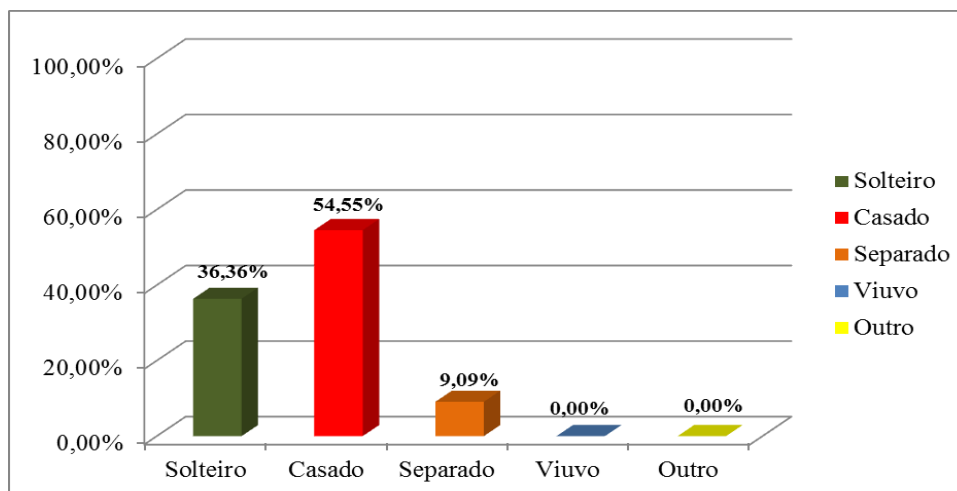
Tabela 2 - Estado Civil

Alterativa	Frequência	Percentual
Solteiro	4	36,36%
Casado	6	54,55%
Separado	1	9,09%
Viúvo	0	0,00%
Outro	0	0,00%
Total	11	100%

Base: 11 questionários.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Figura 2 – Estado Civil



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Quanto ao estado civil, nota-se na tabela e gráfico acima que a maioria, 54,55%, eram casados e que o restante se dividiu entre os solteiros, 36,36%, e separados, 9,09%.

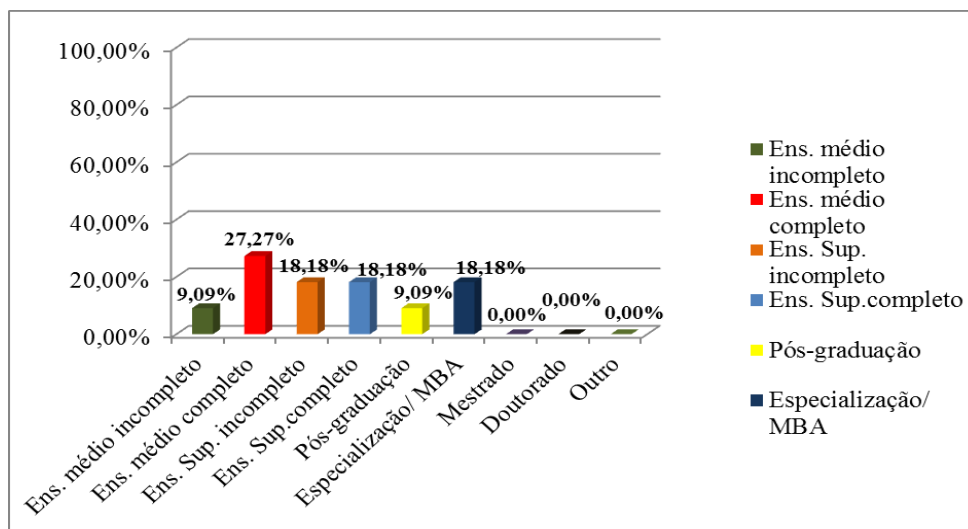
Tabela 3 - Escolaridade

Alternativa	Frequência	Percentual
Ens. médio incompleto	1	9,09%
Ens. médio completo	3	27,27%
Ens. Sup. Incompleto	2	18,18%
Ens. Sup. Completo	2	18,18%
Pós-graduação	1	9,09%
Especialização/ MBA	2	18,18%
Mestrado	0	0,00%
Doutorado	0	0,00%
Outro	0	0,00%
Total	11	100%

Base: 11 questionários.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Figura 3 – Escolaridade



Fonte: Elaborada pelas autoras.

No que se refere a escolaridade, nota-se que a maioria possui ensino médio completo, sendo representada por 27,27% dos entrevistados, e apenas 18,18% possui especialização ou MBA. Nenhum dos entrevistados possui mestrado ou doutorado.

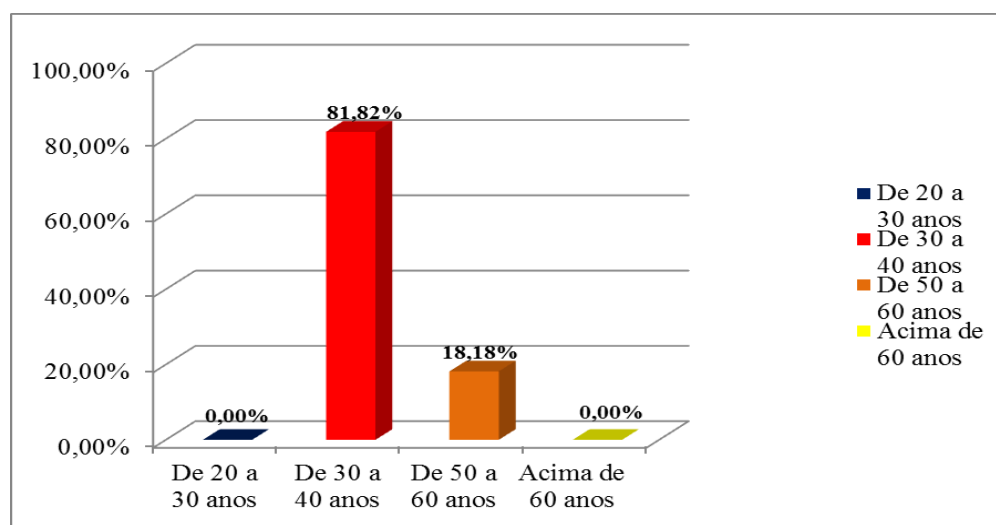
Tabela 4 - Faixa Etária

Alterativa	Frequência	Percentual
De 20 a 30 anos	0	0,00%
De 30 a 40 anos	9	81,82%
De 50 a 60 anos	2	18,18%
Acima de 60 anos	0	0,00%
Total	11	100%

Base: 11 questionários.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Figura 4 - Faixa Etária



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Com base na tabela e gráfico acima é possível notar que 81,82% possui entre 30 e 40 anos, sendo assim considerados um mão-de-obra jovem para o mercado de trabalho.

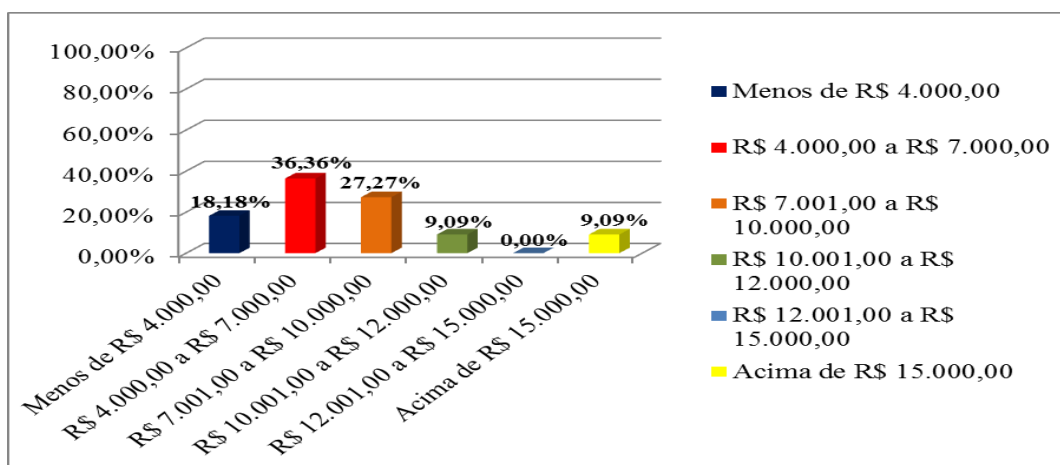
Tabela 5 – Renda Mensal

Alternativa	Frequência	Percentual
Menos de R\$ 4.000,00	2	18,18%
De R\$ 4.000,00 a R\$ 7.000,00	4	36,36%
De R\$ 7.001,00 a R\$ 10.000,00	3	27,27%
De R\$ 10.001,00 a R\$ 12.000,00	1	9,09%
De R\$ 12.001,00 a R\$ 15.000,00	0	0,00%
Acima de R\$ 15.000,00	1	9,09%
Total	11	100%

Base: 11 questionários.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Tabela 5 – Renda Mensal



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Com base na tabela e gráfico acima pode-se perceber que mais de 60% dos entrevistados possui renda mensal de R\$ 4.000,00 a R\$ 10.000,00.

4.2 DESEMPENHO PROFISSIONAL

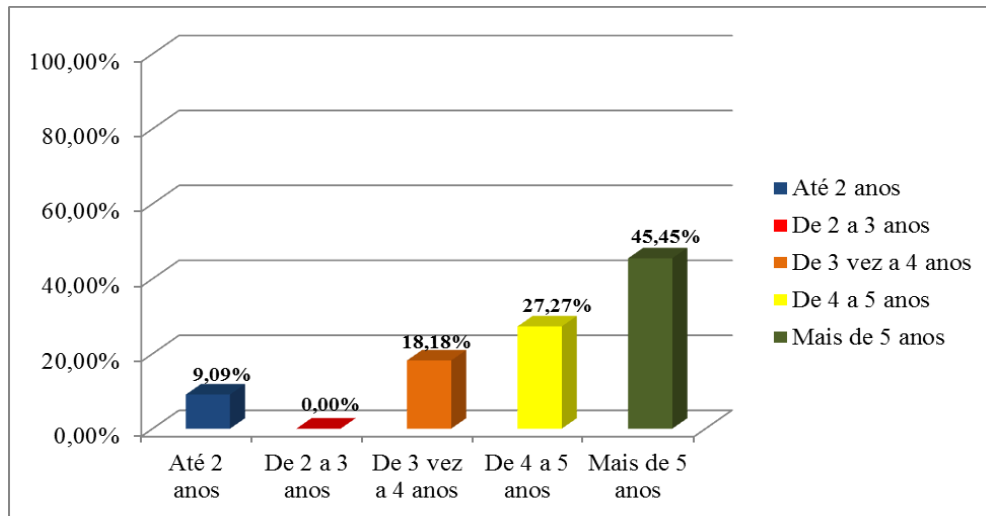
Tabela 6 - Tempo de Permanência nas Organizações

Alternativa	Frequência	Percentual
Até 2 anos	1	9,09%
De 2 a 3 anos	0	0,00%
De 3 vez a 4 anos	2	18,18%
De 4 a 5 anos	3	27,27%
Mais de 5 anos	5	45,45%
Total	11	100%

Base: 11 questionários.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Figura 6 - Tempo de Permanência nas Organizações



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Com base nas informações coletadas através das entrevistas nota-se que mais de 70% dos entrevistados costuma permanecer mais de 4 anos em cada organização.

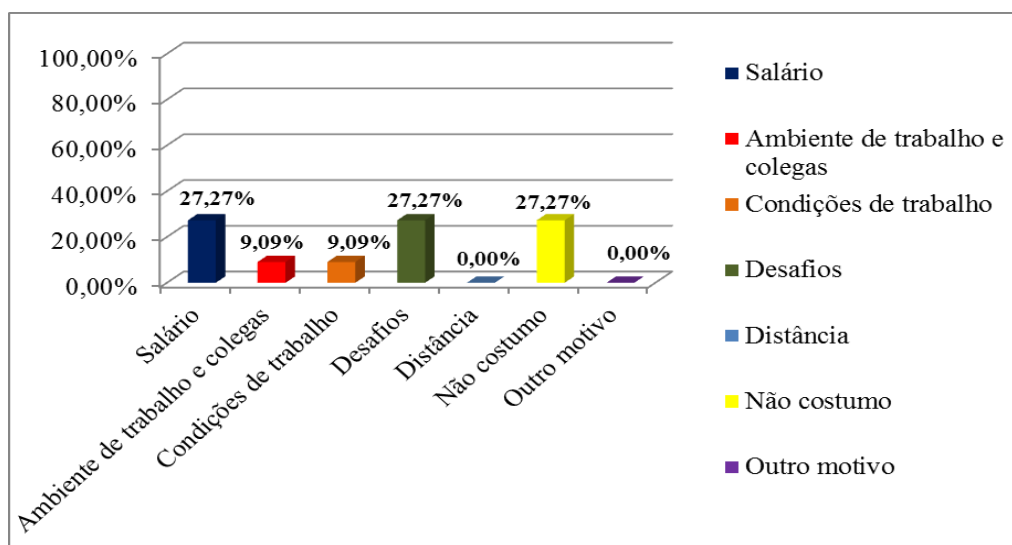
Tabela 7 - Motivos de busca de novas oportunidades

Alternativa	Frequência	Percentual
Salário	3	27,27%
Ambiente de trabalho e colegas	1	9,09%
Condições de trabalho	1	9,09%
Desafios	3	27,27%
Distância	0	0,00%
Não costumo	3	27,27%
Outro motivo	0	0,00%
Total	11	100%

Base: 11 questionários.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Figura 7 - Motivos de busca de novas oportunidades



Fonte: Elaborada pelas autoras

Com base na tabela e gráfico acima pode-se notar que os profissionais se motivam os profissionais a buscar novas oportunidades por questões salariais ou pela busca de novos desafios.

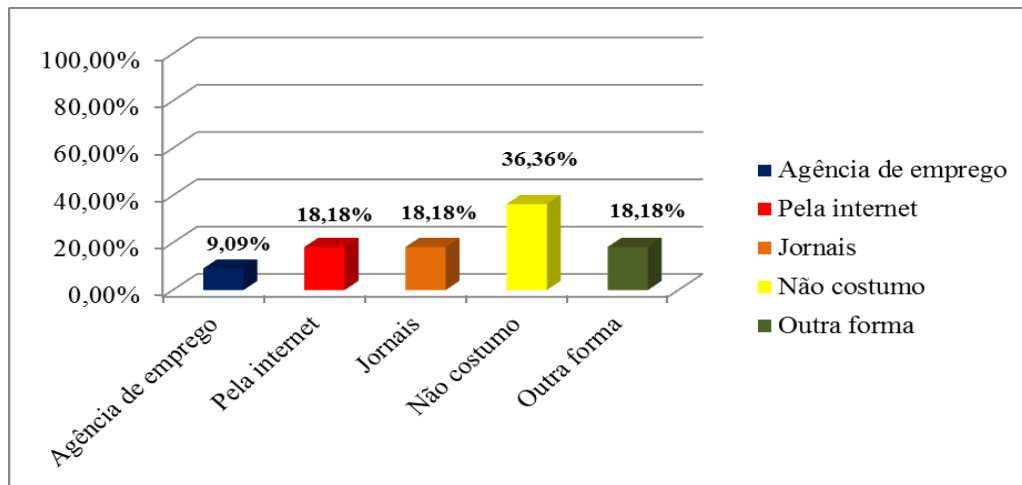
Tabela 8 - Formas de buscar novas oportunidades

Alternativa	Frequência	Percentual
Agência de emprego	1	9,09%
Pela internet	2	18,18%
Jornais	2	18,18%
Não costume	4	36,36%
Outra forma	2	18,18%
Total	11	100%

Base: 11 questionários.

Fonte: Elaborada pelas autoras

Figura 8 - Formas de buscar novas oportunidades



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Esta questão revelou para as autoras um dado muito interessante, aonde diagnosticou-se que quase 40% dos entrevistados não costumam buscar novas oportunidades no mercado de trabalho, elas acabam surgindo naturalmente.

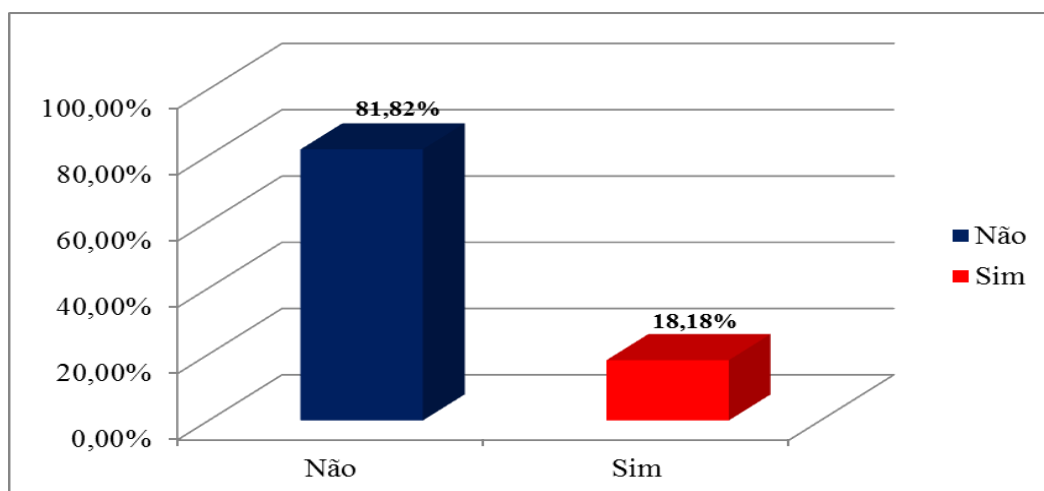
Tabela 9 - Você utiliza ou já utilizou uma agência de empregos

Alternativa	Frequência	Percentual
Não	9	81,82%
Sim	2	18,18%
Total	11	100%

Base: 11 questionários.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Tabela 9 - Você utiliza ou já utilizou uma agência de empregos



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Com base na tabela e gráfico acima é possível notar que apenas 18,18% dos entrevistados já utilizaram alguma agência de emprego para buscar novas oportunidades.

4.3 QUESTÕES DESCRITIVAS

Questão 10 - Se você respondeu sim na questão anterior, comente como foi sua experiência.

- Foi muito boa, pois me abriu muitas oportunidades de conhecer outras organizações.
- A empresa trabalha com gestão de carreiras. A minha experiência foi positiva.

Questão 11- Deixe sua opinião, crítica ou sugestão sobre a utilização de uma agência de emprego para buscar novas oportunidades de trabalho.

- É uma boa ferramenta na busca de oportunidades, mas nem sempre é eficaz e confiável.
- É muito importante, pois uma agência abre um grande espaço e contato com um grande número de empregos.
- Nunca utilizei uma agência de empregos. Mas acho importante para busca de novas oportunidades.
- Interessante na busca de novas oportunidades.
- Não é muito comum as pessoas usarem, não têm costume, porém é muito interessante.
- Não desistir das metas. (persistir).
- É sempre bom, pelas agências.
- Sou favorável desde que a agência tenha acesso a vagas executivas estratégicas.
- Este acesso nem sempre é fácil.

5 ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com os gráficos relacionados com o perfil dos clientes da empresa de recrutamento e seleção de profissionais executivos a ser implantada na cidade de Caxias do Sul, podemos confirmar a opinião dos autores Block, Mendes e Visconde (2012), pois notamos que a maturidade emocional, experiências de vida, trabalho e carreira estão diretamente relacionadas. O perfil do potencial público-alvo apontou que 81,82% são pessoas do sexo masculino, 54,55% casados, numa faixa etária que varia entre 30 e 40 anos, representado 81,82% dos respondentes. Já no que se refere a escolaridade, 27,27% estudaram até completar o ensino médio e atualmente possuem uma renda mensal que varia entre R\$ 4.000,00 e R\$ 7.000,00, representados por 36,36% dos respondentes.

Ao realizar a aplicação dos questionários de pesquisa, conseguimos identificar que os dados obtidos confirmam a ideia proposta por Moraes et al. (2006), aonde o sucesso na dimensão de qualidade de vida está relacionado à capacidade de equilibrar as demandas do trabalho e do dia-a-dia. Num ambiente de trabalho, os executivos enfrentam desafios todos os dias e são expostos a um ambiente de pressão contínua, tendo seus conhecimentos testados frequentemente. Por outro lado, as empresas também se preocupam em reter estes profissionais, evitando que o conhecimento organizacional seja perdido. Conforme Macêdo et al. (2005), as organizações estão cada vez mais preocupadas com o capital intelectual e a integridade de seus colaboradores. Quando os funcionários percebem que a empresa se preocupa com seu bem-estar eles também passam a ter uma motivação para permanecer na empresa, pois sentem-se satisfeitos.

As acadêmicas concordam parcialmente com a opinião de Temesgen (2008), pois as diferenças salariais entre homens e mulheres realmente existe, porém, são diversos os fatores

que influenciam nesta disparidade salarial, tais como: escolaridade, faixa etária e experiência profissional. Apesar da grande maioria dos respondentes (27,27%) possuírem apenas o ensino médio completo, a *performance* profissional é muito importante na determinação da remuneração estabelecida para um candidato. Há pessoas com ensino superior completo, por exemplo, que podem não possuir os conhecimentos, habilidades e atitudes desejados por determinada empresa.

A figura número 7 mostra claramente quais são os fatores que mais motivam os profissionais a buscarem novas oportunidades, aonde estão destacados dois fatores: salário e desafios. O salário é um fator que certamente é decisivo na hora de optar por uma nova oportunidade ou não. Já os desafios estão relacionados ao perfil de cada profissional. Muitas vezes os desafios são uma forma do profissional de destacar dos demais colegas do grupo ou de obter bons resultados para a organização.

Quanto às questões descritivas, nota-se que alguns respondentes acreditam que a agência de empregos pode ser uma boa oportunidade, porém, nas questões descritivas surgiram dois fatores negativos, que devem ser trabalhados como um objetivo pela empresa. O primeiro deles se refere a questão de confiabilidade e o segundo de diferenciação.

Os futuros clientes da empresa se mostraram preocupados com o desenvolvimento e estabilidade da empresa, o que é um fator muito positivo. Mas, a questão de confiabilidade deve ser trabalhada com muito rigor para que, a longo prazo, a empresa possa ser reconhecida no mercado e, assim, obter estabilidade. Já a questão de diferenciação engloba uma série de fatores, tais como: imagem da empresa, profissionais qualificados e capacitados para os cargos, bom desempenho da área de vendas e marketing, inicialmente.

As acadêmicas observaram que os respondentes avaliaram o empreendimento proposto como algo muito positivo e ainda deram sugestões sobre como estabelecer-se no mercado, de forma competitiva e com desempenho notável. Assim, as acadêmicas acreditam que o negócio proposto pode ser uma ótima oportunidade de se diferenciar no mercado.

A pesquisa realizada ajudou no processo de verificação da viabilidade no negócio proposto, dando uma visão mais ampla sobre o empreendimento. Além disso, como a pesquisa foi desenvolvida apenas com profissionais de cargos executivos, todos os dados coletados projetam os reais aspectos que o futuro cliente avaliaria no momento de decidir utilizar ou não os serviços oferecidos pela agência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste estudo nota-se que a implantação de uma agência de consultoria em gestão de pessoas na cidade de Caxias do Sul seria uma oportunidade para muitos executivos ampliarem seus horizontes. Desta forma, podem verificar novas oportunidades na área de seu interesse, podendo ser contratados por grandes empresas e buscar novos desafios.

Os profissionais não estão acostumados com este modelo de agência, pode-se perceber que muitos não buscam vagas desta forma, porém está na hora de mudar este pensamento, esta é uma forma interessante e segura na hora de fazer sua escolha, conhecer a empresa onde pretende ser enquadrado é muito importante.

É um desafio para a empresa, pois o resultado da pesquisa mostra a resistência destes profissionais em buscar uma agência de emprego, todavia é preciso quebrar esta barreira mostrando o quanto é interessante poder receber propostas de grandes organizações e conseguir oportunidades para desenvolver ainda mais o capital intelectual e crescer dentro de uma organização. O profissional que cadastra seu currículo, esta sempre em busca de novas experiências, tem a expectativa de mudança, e com certeza terá incentivo e oportunidade para crescer profissionalmente.

Sabe-se que o profissional de talento não está à disposição do mercado, por isso está na hora destes talentos ficarem satisfeitos e aptos a mudanças, muitos se acomodam são brilhantes e têm medo, é preciso perseverança e coragem para buscar novos desafios e por isso a importância de uma agência de qualidade, com este diferencial, direcionada aos profissionais executivos e proposta a encontrar o profissional que a organização precisa, valorizando e selecionando os melhores talentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSIS, Marcelino Tadeu. **Indicadores de gestão de recursos humanos:** usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BLOCH, Vichy; MENDES, João; VISCONDE, Luiz. **Coaching executivo [recurso eletrônico]:** uma questão de atitude. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de serviços:** a chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa:** projetos e relatórios. 2. Ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- KAHLMAYER-MERTENS, Roberto. **Como elaborar projetos de pesquisa:** linguagem e método. Rio de Janeiro: FGV.
- KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e iniciação a pesquisa. 27ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O Discurso e a Prática:** o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAE**, v. 5, maio/ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>> Acesso em: 09 abr. 2013.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MALHOTRA, Naresh k. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** Ex. 20, São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7ª ed. São Paulo: atlas S.A, 2009.
- MARQUES, Wagner Luiz. **O diário de um empreendedor.** São Paulo: Paulus, 2012.
- MORAES, Edmilson Alves de et al. Seleção de cursos de educação contínua por executivos de empresas. **RAE**, v.5, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos>>. Acesso em: 11 abr. 2013.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 6.ed. São Paulo: LTr, 2010.
- SANT'ANNA, Anderson Souza. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE**, v.7, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://profjayrfigueiredo.com.br/GON_AC_07.pdf> Acesso em: 09 mai. 2013.

SIMCSEK, Tíbor. **Adequação de recursos humanos**: Tíbor Simcsik. São Paulo: Futura, 2003. 3 v.

TALAVERA, Elvira Repetto. Competências internacionais para orientadores educacionais e vocacionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v.5, jun. 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S167933902004000100002&script=sci_arttext&tlng=en> Acesso em: 09 mai. 2013.

TEMESGEN, Tilahun. Effects of labor market institutions and establishment characteristics on gender wage inequality in Africa: Evidence from industry survey data in Nigeria, **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 28, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=873677&show=abstract>> Acesso em: 25 abr. 2013.

THUMS, Jorge. **Acesso à realidade**: técnicas de pesquisa e construção do conhecimento. Rio Grande do Sul: ULBRA.

WRIGHT, Nick; KEYNES, Milton. Strategy; Culture; Practice; Evaluation; Development; Organizational development; Critical success factors. **Industrial and Commercial Training**, v.43, 2011.