

## O Processo de Captação de Recursos Humanos em Mercados Competitivos: Um Enfoque Estratégico.

### Resumo

*O objetivo primeiro deste trabalho é o de discutir a validade do atual modelo de captação de recursos humanos, diante das mudanças percebidas pelas organizações, contrapondo um novo modelo cujo sistema de valores baseia-se em premissas conceitualmente inversas. Os cenários internos e externos das organizações estão passando por transformações de suma importância, obrigando os administradores a reverem constantemente as suas metas e resultados, num exercício permanente de planejamento estratégico. Os autores pretendem demonstrar, através de um estudo comparativo entre bibliografia e pesquisa de campo, que para atender às necessidades das demandas desses cenários extremamente dinâmicos e as mudanças introduzidas pelo enfoque estratégico, faz-se necessário abandonar totalmente os padrões e paradigmas utilizados na atualidade pela área de Recrutamento e Seleção. Conclui-se que é preciso substituir o atual modelo de R&S por um modelo conceitualmente oposto, que priorize a escolha dos indivíduos a partir da potencialidade, das habilidades e das aptidões, como base de construção de um novo perfil de trabalhador, através da multidisciplinaridade, inovação e participação com apoio da gestão do conhecimento.*

**Palavras-chave:** Recrutamento e Seleção; RH estratégico; Gestão do Conhecimento

### Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório, conduzido pelo julgamento do pesquisador em que 54 profissionais de RH de primeira linha (diretores e gerentes) foram entrevistados e escolhidos cada um, representando uma empresa de médio e/ou grande porte (empresas nacionais e multinacionais de São Paulo). Foram perguntadas questões sobre o compartilhamento existente nas organizações em que trabalham, entre a gestão do conhecimento e gestão de RH, para melhor captação de recursos humanos em ambiente competitivo. Foi utilizada a técnica de análise fatorial, modalidade de análise de clusters para estudar vinte e uma variáveis que exploravam, qualitativamente, a relação entre gestão do conhecimento e gerenciamento de RH. A natureza qualitativa binária levou a análise fatorial por componente principal, resultando em três eixos fatoriais, que puderam, assim, compreender melhor as empresas com relação à captação de recursos humanos.

### 1.Introdução

A geração de organizações que atravessa este momento histórico do novo milênio, será a última a testemunhar e utilizar conceitos e técnicas ainda vinculadas com o que já começa a se denominar de "passado".

Mudanças históricas têm conseguido penetrar nos tecidos sociais e organizacionais, obrigando às instituições a reverem rapidamente os seus conceitos em função de exigências resultantes de fatores internos e externos. Não mais do que 4 a 5 anos serão suficientes para nivelar os comportamentos organizacionais e a valorização máxima da administração de Recursos Humanos para a busca da otimização dos resultados organizacionais. A partir do alerta lançado por Antunes (1978), com relação à singularidade dos nossos tempos, até aos

ensinamentos de Peters e Waterman (1982) sobre como fazer prevalecer o bom senso gerencial, as mudanças têm pressionado as organizações de primeiro mundo a vencer a crise. No Brasil, contudo, em termos de mudança organizacional ainda nos encontramos -segundo Albuquerque (1992)- na "fase pré-histórica" da administração de Recursos Humanos. Alguns esforços têm sido empreendidos no sentido de modernizar conceitos e aplicar políticas de R.H. compatíveis com as novas demandas, todavia, parece que na sua grande maioria, estes esforços estão restritos às empresas de origem multinacional e, nestas, nas de grande porte. Os dados da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) no quadro abaixo, demonstram com clareza o quanto representa porcentualmente esse segmento de mercado no contexto global de aproximadamente 4 milhões de empresas, que constituem o parque industrial brasileiro:

PORTE	%
Micro e Pequena	94
Média	5
Grande	1

Fonte: Fiesp

A linha de raciocínio deste trabalho tem como objeto analisar um novo ângulo conceitual na aplicação daquele que se considera um dos mais importantes sub-sistemas da área de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção de Pessoal.

Contrariamente a essa importância, a administração desta área de trabalho tem sido muito pouco estudada nas últimas décadas e, por essa razão, o seu avanço ou desenvolvimento tem sido quase nulo.

Essa omissão não é mais suportável nas organizações consideradas modernas ou para aquelas que atravessam essa fronteira, na medida em que os resultados conseguidos por Recrutamento e Seleção integram um conjunto de metas, estrategicamente traçadas pela administração, para atingir os resultados finais desejados.

Nestes cenários, embora ainda impere o que Boog (1991) denomina de "Fase de diferenciação", com o primado do técnico (processos), da burocracia Weberiana e do Taylorismo científico, a nova identidade empresarial vai se delineando através do que ele define como a "Fase de Integração" onde novos conceitos e pressupostos vêm à tona, resgatando o privilégio, a inteligência dos indivíduos e as suas potencialidades numa visão holística que rompe com as barreiras e os paradigmas das fronteiras do cargo.

A manutenção do primado de uma tecnocracia fechada e circunscrita ao nível operacional, como vem sendo praticada a gestão de Recrutamento e Seleção na maioria das organizações, é algo que definitivamente está ultrapassado, dando lugar a processos abertos e de participação integrada numa relação onde o atendimento ao cliente é o princípio, e o fim a constante manutenção de um programa de planejamento estratégico de recursos humanos, inserido no contexto de atingimento de objetivos de um "mainframe" organizacional.

## **2.O Contexto Clássico de Gestão de Recrutamento e Seleção. Visão Atual.**

Pesquisa recente, realizada por Dutra (1990) com um grupo de executivos de Recursos Humanos, profissionais de Recrutamento e Seleção e consultores autônomos, ratifica a nossa constatação empírica no contexto operacional desta sub-área de R.H. Neste documento, Dutra registra -entre outras observações- a "inadequação do processo de escolha dos indivíduos que ingressam na organização", alegando que os profissionais desta área regem-se por diretrizes estritamente operacionais, ou, quando muito de nível tático.

A definição de Chiavenato (1989:215) não deixa dúvidas quanto à forma como as organizações ainda vêem a área de Recrutamento e Seleção:

*Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização...para ser eficaz o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção...*

Nada mais claro, para entender que o operacional está sendo priorizado acima do estratégico.

Pode-se perceber que a prioridade, imposta pelo atual sistema organizacional, é para o curto prazo, numa ótica restrita aos limites de uma descrição do cargo a ser ocupado e, ainda, com a preocupação maior no registro quantitativo dos seus resultados. E é exatamente assim que a área de Recrutamento e Seleção tem sido vista pelos demais setores da empresa: como um simples prestador de serviços. À medida que algum setor, na organização, sente a necessidade de preencher uma posição -seja como reposição ou como aumento de quadro - emite-se uma "RP" (Requisição de Pessoal) enviando-a ao Recrutamento e Seleção para as devidas providências. Este, por sua vez, munido da respectiva "Descrição de Cargo", toma conhecimento de todos os requisitos exigidos pelo cargo (Escolaridade, Experiência, Conhecimentos, Habilidades, etc.), habilitando-se a formatar um perfil "ideal" como nível de comparação entre os candidatos à vaga, e inicia o processo de triagem e escolha que define -no objetivo perseguido- a sua essência conceitual: "The right men in the right place". Mas, o que é o homem certo? . E o que será o lugar certo, se quem responde por esse processo desconhece totalmente os objetivos de longo prazo da organização? O lugar certo de hoje, corresponde efetivamente ao lugar certo do amanhã?

De fato, essa constatação é uma realidade presente na maioria das organizações. A prática de ações puramente reativas e de uma visão de muito curto prazo, tem levado às organizações a perder o visual estratégico do seu planejamento, o que as faz imergir num contexto de perdas generalizadas tanto no que diz respeito à quantidade como a qualidade.

Essa realidade sobre os processos de captação e seleção de profissionais, nas organizações é algo verdadeiramente decepcionante e lastimável de ser constatado.

Contrariamente à defesa de Edgard H. Schein (1968), no que tange à melhora percebida nos processos seletivos pós advento da psicologia e a aplicação de seus critérios científicos, os psicólogos responsáveis por esses processos sempre foram e continuam sendo incapazes de demonstrar a sua eficiência, na medida em que abandonam o rigor metodológico do estudo e deixam de validar periodicamente os seus resultados, fazendo com que, autores de renome como Montmollin (1974) afirmem que a seleção de pessoal, há mais de 45 anos implantada na Europa, continua ainda incapaz de justificar sua existência.

De fato, o que se percebe, aqui no Brasil, é que não existe nenhuma atividade científica em torno do assunto; que seus métodos não têm evoluído absolutamente em nada e que os congressos, estudos e produção dessa área de trabalho deixam a desejar.

Por outro lado, a gestão de Recrutamento e Seleção emoldura-se numa situação que agrava ainda mais a possibilidade de uma participação estratégica no contexto global da organização. Ela faz parte de um conjunto de sub-áreas que se tornaram "fechadas" inclusive para a própria administração, criando verdadeiros feudos intransponíveis aos dirigentes de R.H. São elas, as áreas de:

- 1) Engenharia de Segurança do Trabalho
- 2) Medicina do Trabalho, e

3) Psicologia Industrial (incluindo-se aqui o Recrutamento e a Seleção).

Esta situação, conjuntamente ao arsenal clássico criado através de bateria de testes, provas e outros instrumentos de utilização exclusiva dos psicólogos, ajudam a sustentar a imagem criada do que poderíamos chamar de um "psico-tecnólogo".

### **3. A Experiência como fator preponderante**

A grande maioria dos processos seletivos atualmente praticados no Brasil são dependentes fundamentalmente de um só fator: a experiência anterior que o candidato a emprego traz consigo.

Outros fatores são considerados no processo seletivo, conforme já dissemos, como Escolaridade, Conhecimentos, Cunhabilidades, Inteligência, Personalidade etc., contudo, na prática, o processo decisório tem o seu peso específico determinante sobre o fator experiência. Na verdade, temos percebido que esta exigência, não se origina necessariamente no processo ou na metodologia aplicada pelo psicólogo. Ela é parte integrante do sistema de investigação psicológica por imposição da própria cultura arraigada na estrutura, ao longo dos anos, onde o primado do curto prazo e do imediatismo tem levado, os requisitantes da vaga, a procurar resolver os seus problemas de forma imediata, exercendo uma pressão forte sobre o sistema seletivo, sem nenhuma preocupação com o todo organizacional, impondo o parâmetro de escolha que mais lhes convêm.

E o parâmetro que mais interessa a um chefe de área que -por exemplo- acaba de perder um subordinado, é que as tarefas que este vinha executando não sofram solução de continuidade sob pena dele, supervisor, responder ou pelo acúmulo de tarefas ou pelos eventuais resultados negativos que a falta do executante pode provocar. Dessa maneira, o fator experiência, aparece acompanhado de uma pressão tão forte no processo seletivo que o torna decisivo na tomada de decisão.

E mesmo que isso não aconteça ao nível do psicólogo na escolha dos candidatos, acontecerá ao nível de quem tem a decisão final do processo: o próprio requisitante. Razão suficiente para entendermos porque os selecionadores acabam por aderir à essa prática, para não ver todos os seus processos seletivos serem rejeitados e, por vias de consequência, serem rotulados de ineficientes.

Na outra ponta da linha existe a possibilidade de que esta situação interesse também ao setor de Recrutamento e Seleção, na medida em que, avaliar candidatos somente sob a perspectiva de um fator, facilita sobremaneira o processo de escolha de candidatos, ao mesmo tempo em que descarrega grande parte de sua responsabilidade sobre o futuro do candidato na empresa, sobre a pessoa que impôs esse sistema decisório (o requisitante).

### **4. Visão de Curto Prazo: Enfoque na Tarefa.**

Poucas são as organizações brasileiras que estão verdadeiramente preocupadas com um planejamento de longo prazo. A alegação mais ouvida, em defesa dessa postura, é a de que num país com tamanha instabilidade nas áreas política, econômica e social, é praticamente impossível se querer pensar em planejar a médio prazo. Que dirá ao longo.

No entanto, exatamente por estar cercada de cenários constantemente em mutação, é que uma organização deveria centrar ainda mais as suas preocupações em planejar estrategicamente o seu negócio.

Assim entende Albuquerque (1988) quando afirma que as mudanças do ambiente que atingem as organizações, já de algum tempo, acabam por influenciar direta ou indiretamente as suas decisões, orientando-as para perspectivas de mais longo prazo, obrigando-as a praticar o

"environmental scanning" para poder assumir atitudes verdadeiramente pró-ativas.

A visão de longo prazo, estrategicamente planejada, é vista por Albuquerque como a solução ideal para ambientes turbulentos como o que a área de R.H. vem atravessando, na busca de uma participação ativa no processo organizacional da busca de otimização da produtividade e do nível sócio-econômico dos seus recursos humanos:

*A formulação de cenários, por exemplo, é um procedimento útil para fazer frente, inclusive, àquela "turbulência ambiental", assinalada por Ansoff. Ao fornecer uma descrição aproximada do que a empresa pode ser em determinada época, no futuro, a utilização de cenários parte do pressuposto de que "o futuro de uma empresa depende mais daquilo que ela faz, do que daquilo que se faz com ela (ACKOFF, 1982:17)*

Corroborando com a importância de se construir, sistematicamente, cenários futuros desejados e trabalhá-los estrategicamente para alcançá-los, como meta de um processo dialético, recente estudo levado a cabo pelo Instituto Internacional de Gerenciamento, de Genebra, afirma que 30% dos jovens de hoje, estarão trabalhando, no ano 2000, em atividades ainda desconhecidas no mundo de hoje!

O processo seletivo atual, como vimos, não está desenhado para atender as necessidades das modernas organizações, e, muito menos, preparado para enfrentar as mutações dos cenários que o cercam. O sistema encontra-se limitado às fronteiras de uma Descrição de Cargo, a qual determina os parâmetros (em geral de experiência) que deverão nortear a avaliação dos candidatos a ingressar na empresa, atendendo especificamente às necessidades setoriais dos requisitantes.

Neste plano, o objetivo perseguido pelo Recrutamento e Seleção é apresentar um indivíduo que mais se aproxime do perfil técnico dessa descrição de cargo, deixando à área requisitante o poder de decidir quanto à aprovação ou não do candidato apresentado.

Questões estratégicas como: bagagem potencial para o futuro; adaptação cultural entre empresa e empregado; sistema de valores; necessidades (expectativas) intrínsecas do indivíduo; plano de carreira; etc. são lamentavelmente deixadas de lado, destruindo qualquer possibilidade de se manter um mínimo de flexibilidade que permita derrubar -quando necessário- paradigmas obsoletos.

E o que é pior, deixando de construir uma base sólida, sabidamente reconhecida como necessária, no atendimento de longo prazo das demandas internas e externas da organização .

## 5. O Início da Mudança.

O quadro denominado de Concepções Organizacionais Comparadas, traçado por Albuquerque (1992) demonstra claramente as principais características que evidenciam a mudança dentro do processo de R.H. e, por vias-de-consequência, em Recrutamento e Seleção de pessoal. Diz o autor com referência a esta área que a nova concepção organizacional perfila-se, entre outros, com os fatores que se seguem:

Quadro 1. Nova Concepção Organizacional, fatores essenciais

1	Nível de formação e educação requerido	Alto, Trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
2	Participação dos empregados nas decisões	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima.
		Contrata para uma carreira longa na empresa

3	Política de contratação	
4	Política de treinamento	Visa a preparar o empregado para as funções futuras.
5	Política de carreiras	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.

Fonte: adaptado pelos autores de Albuquerque (1992).

Assim, já, estão caminhando grande parte das empresas que constituem o 1% citado no início deste trabalho, formado por empresas de grande porte e de origem multinacional. Núcleo este que se por um lado assume o risco e o custo das inovações constituindo-se nas cobaias do nosso mercado, por outro, beneficiam-se saindo sempre à frente das demais em tecnologia e qualidade. Já, há algum tempo, as empresas chamadas "de ponta" ou inovadoras modificaram os seus sistemas seletivos, priorizando:

- 1) o trabalho de investigação pessoal dos candidatos (maior ênfase à entrevista pessoal, utilizando testes psicológicos somente em casos especiais);
- 2) assumindo a responsabilidade da escolha dos candidatos ideais, não somente à luz dos interesses setoriais mas, sob o foco do interesse global da organização(ou, no mínimo, fazendo parte importante dessa decisão)
- 3) adotando metodologias previamente elaboradas, visando a atender às necessidades futuras do seu planejamento estratégico.

O processo de avaliação psicológica, através de testes, passou a ter um papel secundário no processo seletivo, servindo apenas como instrumento acessório na eventual necessidade de ratificar algum traço duvidoso ou não encontrado durante o processo de investigação pessoal.

Começa-se a questionar a questão da importância dada até este momento à experiência anterior dos candidatos, como fator primordial no sucesso final da organização, da forma como esta está sendo enfocada. "Precisa-se de um engenheiro com 3 anos de experiência em sistemas digitais" é um exemplo do que estamos expondo. Neste caso caberá ao selecionador checar a veracidade dos dados exigidos e encaminhar os candidatos ao supervisor da área requisitante para submetê-los a um exame de conhecimento prático.

A pergunta chave é: O que é mais importante para a empresa? um indivíduo que apreendeu a experiência vivida ou um outro que com ela apreendeu a apreender?

A experiência, em si, não é o fator mais importante que deve nortear a escolha de um profissional. O fator realmente que deve importar é como o indivíduo conseguiu internalizar a experiência e de que maneira a trabalhou em seu benefício.

Existe uma diferença importante entre *passar* por uma experiência e *internalizar* uma experiência. Essa diferença é tão importante quanto a relação direta que se liga a ela, entre a preocupação organizacional de curto prazo e a de longo prazo.

Certos indivíduos fazem parte, em algum momento de suas vidas, de um grupo de trabalho inédito e acompanham as operações do início ao fim de um projeto, chegando ao seu final sem entender absolutamente nada do quê e como tudo foi feito. Ou pior, conseguem, por erro de interpretação, assimilar conceitos e práticas negativas com relação à verdade.

Isso nos ensina que a experiência, por si só, não significa absolutamente nada. O que realmente tem importância é a habilidade que o indivíduo tem em interpretar, analisar,

decodificar, entender e "querer" compreender as verdadeiras razões daquilo que está acontecendo ao seu redor. Foram selecionadas vinte e uma variáveis para um estudo de campo e são as seguintes :

1-Insumos. Nível de formação e educação requerido; 2- Projetos .Participação dos empregados nas decisões; 3- Grupos. Política de contratação; 4- Mobilidade. Política de treinamento; 5-Incentivos . Política de carreiras; 6- Autonomia. Trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia; 7- Individualidade. Decisões tomadas em grupo, de baixo para cima; 8- Criatividade. Visão para uma carreira longa na empresa; 9- Recompensa. Preparar o empregado para as funções futuras; 10- Participação no Conhecimento. Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras; 11- Divulgação do Conhecimento. Definição das características do pessoal da empresa, a longo prazo; 12- Conhecimento Individual. Adequação dos sistemas interno e externo às previsões sobre o futuro da empresa; 13- Estratégia do Conhecimento. A interação entre gestão do conhecimento e gestão de pessoas; 14-Conhecimento Individual. A gestão estratégica de competências; 15- Percepção do Conhecimento. A classificação das empresas com relação a efetividade das políticas de recrutamento e seleção; 16- Acompanhamento. Tempo de vida da organização; 17-Motivação. Recursos Financeiros; 18-Qualificação. Recursos Físicos; 19-Habilidade em Inovar. Recursos Humanos; 20- Habilidade em trabalhar em grupo. Experiência anterior dos candidatos; 21- Treinamento. Aprendizado na empresa.

## **6. O cenário do Século XXI: a importância do planejamento estratégico em R.H.**

Uma organização, para existir, deve possuir basicamente 3 tipos de recursos:

1. Recursos Financeiros
2. Recursos Físicos
3. Recursos Humanos.

a falta de qualquer um dos três recursos acima inviabiliza definitivamente um projeto organizacional.

Assim, por princípio, deveríamos aceitar que todas as três áreas citadas, fizessem parte integrante da cúpula de uma organização. Todavia, não é isso que acontece. As duas primeiras: a área financeira e a industrial, sem dúvida estarão presentes em qualquer "board". A área de Recursos Humanos, contudo, duvidamos.

Por muitos anos a atividade de Recursos Humanos foi vista como uma área, tipicamente, prestadora de serviços e portanto ocupando a fatia inferior da pirâmide organizacional (faixa operacional). A partir dos anos 50, com a implementação da indústria automobilística, no Brasil, e a transferência de novas tecnologias administrativas (principalmente a da cultura norte americana) a área de RH deu um passo à frente e conseguiu galgar um "step" na pirâmide, assumindo uma posição tática.

A década de 1990 representou, para Recursos Humanos, um significativo avanço no atingimento de suas reais atividades dentro da organização. O próprio Albuquerque (1988) reconhece que o crescimento dessa área, em direção ao patamar estratégico da organização, é devido à crescente influência de variáveis do ambiente externo à organização, sobre a organização de R.H.

Desta forma torna-se, hoje, imprescindível pensar em planejamento estratégico em R. H. quando esta área é vista sobre (1) um foco de necessidades de longo prazo e (2) a necessidade de relacionar-se com os diversos ambientes endógenos e exógenos à estrutura organizacional,

o que por si só, representariam as duas variáveis mais importantes segundo Ackoff (1982), Ansoff (1979) e Mintzberg (1973) só para citar alguns dos mais importantes autores sobre planejamento estratégico, e gestão do conhecimento.

### **7. Redesenhando Estratégias em Recrutamento e Seleção.**

A empresa inovadora, no Brasil, considera, atualmente, a sua área de R.H. uma área estratégica. Por vias de consequência, o órgão de Recrutamento e Seleção também deve atuar sob essa premissa e ser legitimada pela organização através de ações que evidenciem a sua preocupação holística. O planejamento estratégico de R.H. enquanto instrumento acessório do planejamento global da empresa, deve trazer -para Recrutamento e Seleção- as diretrizes ou premissas básicas que deverão nortear os passos dessa área.

Adaptando a obra de Fombrun (1984) traça, três níveis gerenciais na organização, e, especificamente no nível estratégico, entende que a área de Recrutamento e Seleção deve atender basicamente a duas prioridades, a saber:

1. Definição das características do pessoal da empresa, a longo prazo;
2. Adequação dos sistemas interno e externo às previsões sobre o futuro da empresa.

Complementando o trabalho de Fombrun(1984) e na tentativa de contribuir, positivamente, para a modernização das funções da área de Recrutamento e Seleção das organizações, citamos a seguir alguns itens que nos parecem de suma importância no redesenho de um novo perfil dessa área:

- 1- A interação entre gestão do conhecimento e gestão de pessoas;
- 2- A gestão estratégica de competências;
- 3- A classificação das empresas com relação a efetividade das políticas de recrutamento e seleção.

### **8. Resultados da pesquisa : os novos paradigmas em recrutamento e seleção.**

Estamos interessados com a pesquisa em entender as diferenças existentes entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Estratégica de Recursos Humanos, para tanto após as entrevistas procuramos estabelecer duas hipóteses de trabalho:

- 1- Existe complementariedade entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Estratégica de Recursos Humanos.
- 2- As grandes firmas de alta tecnologia compatibilizam melhor estas duas áreas .

Confirma-se que a complementariedade de políticas de gestão de conhecimento de recursos humanos, podem contribuir para troca de informações, análise e desenvolvimento da inovação nas organizações, desta forma a captação de recursos em mercados competitivos exige que gestão do conhecimento e gestão de recursos humanos partilhem informações. As empresas responderam questões baseadas nas vinte e uma variáveis já mencionadas, sobre 9 classes de competências, agrupadas de C1 a C9. C1-competência funcional, C2- competências no desenvolvimento de projetos, C3- competência para lidar com equipes, C4- competências para incentivos à criatividade, C5- competências para recompensar o desenvolvimento do conhecimento, C6- competências estratégicas de gestão de conhecimento, C7- competências estratégicas essenciais em RH, C8- competências em gestão de pessoas através de



qualificação e C9- competências em gestão de pessoas para o treinamento. A análise de Clusters contribuiu para reduzir o número de variáveis. A análise fatorial foi realizada pela técnica do componente principal, resultando em três clusters. As empresas do Cluster 3 estão mais propensas a inovar e captam recursos humanos num mercado competitivo, fazendo a interligação entre gestão do conhecimento e políticas de recursos humanos, valorando autonomia, divulgação do conhecimento, conhecimento individual, habilidade em trabalhar em grupo. As empresas incluídas no Cluster 2, também, revelam criatividade para a inovação. Já as empresas do cluster 1 não realizam a interligação entre gestão do conhecimento e políticas de captação de recursos humanos.

Tabela 1 ( 21 variáveis com N = 54)

		Eixo Fatorial 1	Eixo Fatorial 2	Eixo Fatorial 3	Clusters
	Cl 1 & C3	Estratégia de	Inovação	E desenvolvimento	
1	Insumos	0.0468	0.0028	0.0080	1
2	Projetos	0.0268	0.0065	0.0065	1
3	Grupos	0.0548	0.0084	0.0402	1
4	Mobilidade	0.0436	0.0284	0.0003	1
	C4	Práticas de	Produção do	Conhecimento	
5	Incentivos	0.0445	0.0782	0.0483	2
6	Autonomia	0.0617	0.0687	0.0627	3
7	Individualidade	0.0557	0.0487	0.0003	1
8	Criatividade	0.0327	0.0382	0.0228	2
9	Recompensa	0.0402	0.0371	0.0008	1
10	Participação no Conhecimento	0.0582	0.0425	0.0005	1
11	Divulgação do Conhecimento	0.0205	0.0549	0.3338	3
12	Conhecimento Individual	0.0215	0.0928	0.3229	3
	C6	Estratégia de	Propriedade	intelectual	
13	Estratégia do Conhecimento	0.0703	0.1222	0.0065	2
14	Conhecimento Individual	0.0645	0.1239	0.0094	2
15	Percepção do Conhecimento	0.0699	0.0789	0.0107	2
16	Acompanhamento	0.0595	0.1049	0.0269	2
17	Motivação	0.0566	0.0577	0.0411	1
	C7	Práticas de	Recursos	Humanos	

18	Qualificação		0.0461	0.0403	0.0002	2
19	Habilidade em Inovar		0.0444	0.0406	0.0077	1
20	Habilidade em trabalhar em grupo		0.0449	0.0020	0.0598	3
21	Treinamento		0.0525	0.0001	0.0423	1

**Fonte:** elaborado pelos autores

1. Os processos seletivos deverão revelar o potencial intrínseco dos indivíduos no contexto global da organização, tendo como premissas as habilidades ou aptidões j(competências) já desenvolvidas ou a serem desenvolvidas via treinamento e desenvolvimento, como fator preponderante, e analisar os níveis de expectativa e cultura individual dos candidatos cruzando com aqueles oferecidos no médio e longo prazo pela organização. O "timing" desse cruzamento deverá proporcionar o índice de validade da avaliação. A experiência, enquanto fator de solução de curto prazo deverá ser abolido definitivamente.

2. O perfil ideal a ser perseguido pela empresa na escolha de um novo empregado deverá levar em conta apenas os limites do universo da sua profissão e aqueles dados pela estrutura organizacional. A descrição de cargo e suas limitações estruturais e de "skills" deverão desaparecer ou perder muito da sua importância.

3. Recrutamento e Seleção receberá e participará de todas as informações relativas ao planejamento global da organização, nos seus diferentes prazos, formulando, em conjunto com as demais áreas da empresa os perfis culturais e cognitivas necessários a cada uma das áreas em particular, mas observando um perfil estratégico ideal para a organização como um todo.

4. O indivíduo com visão participativa e holística deverá estar acima de qualquer prioridade de especialização.

5. A melhor contribuição que um indivíduo poderá trazer à organização é o seu poder de inteligência e de transformação. Sob esta ótica, o processo seletivo de pessoal operacional dará, em casos extremos, um mínimo de peso igual a estas habilidades sob a experiência..

6. A área de Recrutamento e Seleção deverá atuar em sintonia com todas as áreas da organização, assumindo o papel de consultora e adotando uma visão de marketing a todos os seus clientes em potencial.

7. Recrutamento e Seleção deverá participar em todos os estudos referentes a clima organizacional, produtividade, qualidade o/ou outro programa que diga respeito à participação direta do elemento humano na organização, contribuindo com informações e recebendo novos "inputs" para o seu processo de investigação e avaliação de candidatos.

8. Uma política de relações com o mercado deverá lastrear as atividades da área de Recrutamento e Seleção, baseando-se em constantes perspectivas das necessidades estratégicas da organização.

9. O hermetismo e o tecnicismo excessivos, deverão dar lugar à uma comunicação mais fluente e acessível em todos os níveis, visando desmistificar a figura do selecionador e de suas ferramentas "mágicas", abrindo-lhe oportunidades de ascensão em qualquer nível da estrutura pela sua postura holística.

10. O profissional ideal será aquele que reúna condições de multidisciplinaridade, tanto ao nível do cognitivo como do operacional, demonstrando facilidades de integração nas diversas dimensões das estruturas internas e externas à organização

Tabela 2- Gestão do Conhecimento Versus Práticas Inovadoras em Recursos Humanos  
Vinte e uma variáveis N=54

		Todas as firmas	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
	CI 1 & C3	Estratégia de	Inovação e	Prática de	Desenvolvimento
1	Insumos	<b>61.10</b>	<b>31.06</b>	<b>70.28</b>	<b>82.00</b>
2	Projetos	48.00	17.02	51.02	64.47
3	Grupos	<b>78.96</b>	<b>31.15</b>	<b>91.24</b>	<b>92.28</b>
4	Mobilidade	51.31	20.28	<b>64.01</b>	<b>78.08</b>
	C4	Práticas de	Produção	Do	Conhecimento
5	Incentivos	<b>75.50</b>	<b>42.37</b>	<b>94.24</b>	<b>89.08</b>
6	Autonomia	<b>75.55</b>	<b>45.65</b>	<b>95.23</b>	<b>91.35</b>
7	Individualidade	<b>54.73</b>	16.38	<b>67.53</b>	<b>74.34</b>
8	Criatividade	<b>58.84</b>	27.60	<b>72.35</b>	<b>71.36</b>
9	Recompensa	41.50	17.81	57.80	62.08
10	Participação no Conhecimento	<b>62.35</b>	27.28	<b>80.31</b>	<b>81.52</b>
11	Divulgação do Conhecimento	28.17	6.55	38.81	34.18
12	Conhecimento Individual	21.24	1.90	34.17	24.32
	C6	Estratégia	de	Propriedade	Intelectual
13	Estratégia do Conhecimento	<b>54.66</b>	12.83	<b>46.15</b>	<b>94.50</b>
14	Conhecimento Individual	<b>50.31</b>	8.52	38.02	<b>93.94</b>
15	Percepção do Conhecimento	<b>54.02</b>	11.26	<b>46.14</b>	<b>95.29</b>
16	Acompanhamento	42.24	4.83	29.75	<b>84.97</b>
17	Motivação	41.29	5.70	32.66	<b>79.98</b>
	C7	Recursos	Humanos e	Práticas de	Gerenciamento
18	Qualificação	26.98	3.74	18.81	54.62
19	Habilidade em Inovar	47.92	11.57	48.97	<b>79.38</b>
20	Habilidade em trabalhar em grupo	<b>77.49</b>	<b>44.44</b>	<b>90.19</b>	<b>94.34</b>
21	Treinamento	<b>64.14</b>	26.13	<b>72.48</b>	<b>84.81</b>

Média entre Gestão do Conhecimento e Prática de RH	12	5	13	15
Número de Empresas	54	21	26	7

\*Valores em negrito indicam alta frequência.

**Fonte:** elaborado pelos autores

## 9. Conclusão

As atividades da área de Recrutamento e Seleção revelam aspectos típicos de organizações ainda estruturadas dentro do que Albuquerque (1988) chama de "Fase Tecniciста" que, segundo o autor, no Brasil, vai de 1950 a 1965.

Essa postura e metodologias empregadas pela área de Recrutamento e Seleção de Pessoal não coadunam com as necessidades das empresas modernas, em busca de maiores índices de produtividade, melhor qualidade dos produtos e maior participação nos mercados globais, e portanto, em busca de talentos que lhes ofereçam soluções inovadoras.

A atual metodologia de seleção, que leva em conta o grau de adaptabilidade do indivíduo ao cargo -em primeiríssimo lugar- sem maiores preocupações com as necessidades pessoais dos indivíduos e a adaptação da cultura que é portador, com a cultura da organização, é um obstáculo que já deveria ter sido ultrapassado há muito tempo.

É óbvia a necessidade de sustentar as ações de Recrutamento e Seleção dentro de um contexto maior de planejamento estratégico da área de R. H., tendo em vista que dentre os três recursos geridos pela empresa, os recursos humanos são os que respondem, efetivamente, pela transformação e gerenciamento da organização ao longo de sua trajetória.

As mudanças estruturais e conceituais a serem aplicadas na gestão de Recrutamento e Seleção, apontadas neste trabalho, visam, em primeiro lugar, a atender as necessidades das organizações dentro do que definimos chamar de "empresas em transformação". Isto é, empresas que diante da necessidade imposta pelo mercado globalizado vêm-se pressionadas a assumir um novo perfil, que lhes permita competir com suas congêneres de primeiro mundo. Em outras palavras, empresas com profissionais com visão horizontalizada em todos os níveis da estrutura, conhecedores das ameaças e as oportunidades que a empresa detém e capazes e motivados para assumir as responsabilidades que for preciso assumir, sem as limitações do poder, do legal o da burocracia excessiva que provocou o atraso tecnológico e sócio-econômico das organizações de ontem. Daí a análise de práticas de gestão do conhecimento.

As potencialidades individuais, o poder de análise situacional, o poder de adaptação frente a situações novas, o nível de criatividade empreendedora, as habilidades no trato com pessoas e com grupos, a facilidade de expressão e de convencimento, serão, entre outras, as características que deverão imperar como contrapartida da simples experiência no cargo como fator preponderante.

As organizações deverão procurar indivíduos polivalentes, multidimensionais, que tenham possibilidade de compreender e assumir posições na sua totalidade. A era da especialidade Tayloriana está, definitivamente, soterrada, enquanto metodologia de expressão na busca de novos empregados, e a nova metodologia de captação de recursos humanos exige uma interface entre gestão do conhecimento e gestão de recursos humanos.

## 10. Referências Bibliográficas

- ACKOFF, Russel. Planejamento Empresarial. RJ: Livros Técnicos Científicos, 1975.
- ANSOFF, H. L. Estratégia Empresarial. SP: McGrawhill, 1977
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de - "O Papel Estratégico de Recursos Humanos". Tese de Livre Docência apresentada à FEA/USP, SP, 1988.
- \_\_\_\_\_. "Competitividade e Recursos Humanos". Tese apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1992, Revista da Administração da USP, vol.27, (4), out/dez-1992.
- ANTUNES, Celso. "Uma Aldeia em perigo". RJ: Vozes, 1978.
- ARCHIER, G. E. e SERIEYX, H. "A empresa do 3º Tipo". SP : Nobel Editora, 1989.
- ARGYRIS, Chris. "Personalidade e Organização". RJ: Renes, 1957.
- BACHELARD, G. Le Rationalisme Appliqué. Paris, Presses Universitaires de France, 1999.
- \_\_\_\_\_. L'engagement Rationaliste. Paris, Presses Universitaires de France, 1972.
- BENSON, J.K. Organizations: a dialectical view in Administrative Science Quarterly, vol.22, March, 1977.
- BOOG, Gustavo. O desafio da competência. SP: Best Seller, 1991
- BOURDIEU, P. L'Ê Métier de Sociologue. Paris, Mouton/Bordas, 1968.
- CAMUFFO, Arnaldo e COSTA, Giovanni. "Strategic Human Resource Management - Italian Style ". Sloan Management Review, (SMZ), Vol. 34, Iss: 2, Winter 1993, p. 59-67.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa, SP: Atlas, 1989.
- CSILLAG, João Mário. Class notes taken on the Theory of Constraints subject at the master's degree course of Business Administration in São Paulo Business Administration School of Getúlio Vargas Foundation. São Paulo: February to March, 1990.
- DAFT, Richard L. Organizações: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira and Thompson Learning, 2002.
- DAVENPORT, T. H., and PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DONLEY, Edward & MARTIN, Robert L. "Preparing Tomorrow's Work Force. A Challenge of Unparalleled Complexity". Business Forum Journal, Vol. 17, Iss. 1, Winter 1992, p. 6-8.
- DUTRA, Joel. S. "A Função de Recrutamento Seleção: um ângulo privilegiado para análise da gestão de R.H.", Anais da ANPAD, 1990.
- FONBRUM, Charles J. Strategic Human Resource Management. USA: John Wiley & Sons. 1984
- \_\_\_\_\_. "Carreiras Paralelas: Uma Proposta de Revisão da Administração de Carreiras", Revista de Administração da USP, v.27, p.65-73, out/dez 1993.
- GOLDRATT, Eliyahu M. A síndrome do palheiro: garimpando informação num oceano de dados. São Paulo: Educator and IMAM, 1990.
- LASTRES, Helena M. M., and ALBAGI, S. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LAUDON, Kenneth C., and LAUDON, Jane P. Gerenciamento de sistemas de informação. São Paulo: LTC, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de RH: do operacional ao estratégico. 10ª ed., SP:, Futura, 2005.
- MINTZBERG, H. The nature of managerial work. New Jersey, Prentice Hall, 1973.
- MONTMOLLIN, Maurice. A psicotécnica na Berlinda, RJ: Argir, 1974.
- SCHEIN, Edgar H A Psicologia na Organização, Lisboa: Clássica Editora, 1968,.

SENGE, Peter. The learning organization. Blackwell, 1998.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOOD, Stephen. Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos. Revista de Administração da USP, vol. 27, (4), Out/Dez-1992.

WOOD Jr., Thomas. Gurus, curandeiros e modismos gerenciais. SP, Ed. Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Pesquisa exploratória empírica sobre o fenômeno das “organizações de simbolismo intensivo”. NPP/EAESP/FGV. Série de Relatórios de Pesquisa N°13, 1999.