

Um estudo sobre mudanças nas técnicas de captação de pessoas

A study on changes in the techniques of captation of people.

Cátia Roberta Guillard¹ e Prof. Dr. Eduardo Oliva²

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar as mudanças realizadas na área de captação de talentos em empresas pertencentes ao Pólo de Cosméticos de Diadema na região do grande ABC. A pesquisa foi de caráter exploratório, mediante de um levantamento, por meio de questionário eletrônico, aplicado nas empresas participantes do Pólo de Cosméticos para a identificação dos meios utilizados por estas empresas para a captação de talentos. O estudo resultou na identificação de mudanças na prática de recrutamento na escolha das técnicas de recrutamento. A discussão final propõe a necessidade de investigações mais sistemáticas neste tema na região do grande ABC, contempla a importância de se desvendar os mecanismos pelos quais as transformações estão ocorrendo no campo da captação de talentos e advoga a viabilização da participação das partes interessadas.

Palavras-chave: Recrutamento. Captação de talentos. Mudança organizacional.

Abstract

The objective of this article is to identify the changes carried through in the area of captation of talents in pertaining companies to the Cosmetic Polar region of Diadema in the region of the great ABC. The research was of through a survey, by means of electronic questionnaire, applied in the participant companies of the Cosmetic Polar region for the identification of the ways used for these companies for the captation of talents. The study it resulted in the identification of changes in the practical one of conscription in the choice of the conscription techniques. The final quarrel considers the necessity of more systematic inquiries in this subject in the region of the great ABC, contemplates the importance of if unmasking the mechanisms for which the transformations are occurring in the field of the captation of talents and advocates to make possible of the participation of the interested people.

Keywords: Recruitment. Captation of talents. Organizational change

Introdução

Diversos fatores influenciaram, a mudança organizacional nas empresas. Entre eles, a competição, a legislação, novas indústrias, a globalização, o governo, natureza do trabalho, clientes, mercado financeiro, a tecnologia, a tendência de mercado, o surgimento da sociedade da informação e a incerteza do futuro (MORRIS, 1994); (BRAINBRIDGE, 1996); FREIRE, 2000).

A visão preponderante durante muito tempo sobre a captação de talentos por empresas – objeto deste artigo – foi aquela da tradicional busca por anúncios em jornais impressos, tabuletas nas portas de empresas, contratação de agências de empregos, entre outros meios que serão discutidos em maior profundidade logo mais adiante.

Somente mais recentemente, e mais a partir dos anos 90, é que esta visão foi rompida. Desde então, a visão prevalecente dá lugar à abertura de outros meios de captação de talentos, buscando a redução dos custos com este tipo de atividade.

¹ Universidade de São Paulo- catiaroberta@uol.com.br

² Universidade Municipal de São Caetano do Sul- oliva@imes.edu.br

A progressiva integração da gestão de pessoas nas atividades estratégicas das empresas pode ser compreendida neste momento de mudanças organizacionais. Esta integração pode interferir, em diversos níveis, na alteração da organização das empresas e é, neste contexto que se propõe a contribuição deste artigo. O objetivo central, aqui, é identificar as mudanças realizadas na área de captação de talentos, em empresas pertencentes ao Pólo de Cosméticos de Diadema, na região do grande ABC.

1 Procedimentos Metodológicos

1.1 Instrumentos e Participantes

Quanto à metodologia adotada, cabe fazer algumas observações. Em primeiro lugar, a escolha dos autores obedeceu aos seguintes critérios: 1) relevância teórica e ilustração de casos para as transformações identificadas; 2) o tratamento da bibliografia foi feito a partir de uma *mise en perspective* das principais contribuições, que consiste em “fazer dialogar” representantes do debate provenientes de domínios acadêmicos diferentes, tradições teóricas diversas e enfocando a mesma temática, qual seja, a das transformações das organizações quanto às técnicas de captação de talentos.

Em relação à classificação, este artigo tem como base uma pesquisa de caráter exploratório, realizada por um grupo de pesquisa, nas empresas situadas no Pólo de Cosméticos de Diadema, na região do Grande ABC. Esse método de pesquisa foi escolhido por proporcionar familiaridade com o tema, facilitando a obtenção de maiores conhecimentos e descobertas acerca do problema da pesquisa. (GIL, 2002).

Quanto ao delineamento, foi realizado mediante de um levantamento, por oferecer a possibilidade de interrogação direta dos sujeitos relacionados ao problema de pesquisa, (GIL, 2002), com a finalidade de atingir os objetivos deste artigo. O levantamento foi realizado por meio de questionário eletrônico, aplicado nas empresas participantes do Pólo de Cosméticos de Diadema.

A amostra da pesquisa abrangeu um número de 76 empresas situadas no Pólo de Cosméticos de Diadema, empresas estas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e áreas afins, tanto fabricantes quanto distribuidores. Os sujeitos da pesquisa foram identificados como proprietários, diretores, gerentes, e demais cargos responsáveis pela liderança da organização.

1.2 A coleta de dados

A coleta de dados assim foi obtida. O número de 76 empresas recebe uma carta oficial do IMES, informando sobre o objetivo e a forma de participação das mesmas na pesquisa, incluindo *login* e senha de acesso ao *link* no website da universidade. O levantamento foi realizado por meio de questionário eletrônico, aplicado nas empresas participantes do Pólo de Cosméticos de Diadema, contendo 21 afirmações a respeito de mudanças organizacionais. O mesmo foi hospedado no *website* do IMES por um período de três meses, entre outubro de 2005 e janeiro de 2006 no qual as empresas através de seus respondentes, logavam-se no site.

A escala aplicada às respostas do questionário foi do tipo Likert, representada por seis:

- DT-Discordo Totalmente
- DP-Discordo Parcialmente
- NCNP-Não Concordo Nem Discordo
- CP-Concordo Parcialmente
- CT-Concordo Totalmente
- NA-Não se Aplica.

Para o desenvolvimento deste artigo, foram analisadas sete afirmações, abaixo citadas, das 21 afirmações contidas no questionário eletrônico respondido pelas empresas:

1 – Sempre que temos vagas em aberto, busco primeiramente preencher as vagas por meio de recrutamento interno e, posteriormente, por recrutamento externo, independente do nível ou área da vaga.

2 – Evitamos os anúncios de vagas pagos (em jornais, revistas especializadas e agências), substituindo-os por anúncios eletrônicos gratuitos, em *sites* especializados ou no próprio site da empresa.

3 – No momento da escolha do candidato, as competências, tanto técnicas como comportamentais, prevalecem, com peso superior ao de uma indicação interna, independente de quem está indicando o candidato.

4 - A estrutura da sua empresa muda com frequência em função dos objetivos estratégicos estabelecidos.

5 - O uso da tecnologia da informação na sua empresa auxilia na melhoria dos processos organizacionais (inovação, qualidade e produtividade).

6 - O nível de escolaridade existente na empresa, bem como a qualificação da mão-de-obra atendem às necessidades organizacionais.

7 - A empresa investe em treinamento e a qualificação da mão-de-obra, de forma crescente e contínua.

Como se tratou de uma pesquisa tanto quantitativa como qualitativa, os dados foram analisados da seguinte forma:

1) Os dados obtidos com o questionário passaram por uma tabulação. Entrevistas de profundidade foram realizadas nas três empresas que apresentaram um número maior de respostas ou críticas favoráveis, abordadas pelo questionário eletrônico, através de seus sujeitos.

2) O período de realização desta pesquisa foi entre outubro de 2005 e janeiro de 2006. Este estudo apresenta importantes contribuições ao estudo das mudanças na escolha das técnicas de captação de talentos, focalizando particularmente as alterações na captação interna e na captação externa destas organizações.

3) Do ponto de vista teórico, segundo Pastore (1998), a tecnologia, o baixo índice de crescimento econômico, o quadro legal institucional que preside as relações do trabalho, políticas comerciais e educacionais são os fatores mais citados como causas do desemprego e do subemprego.

A abordagem das técnicas de recrutamento utilizadas pelas empresas nos dias atuais, serão apresentadas na visão de diversos autores (como PONTES, 2004; LACOMBE, 2005 e DECENZO & ROBBINS, 2001).

Nas próximas seções, as principais formas de captação de talentos, por empresas, num quadro regional, são apresentadas; e as transformações organizacionais interna e externa a elas associadas são identificadas. Ao final do artigo, discute-se a necessidade de estudos empíricos mais sistemáticos sobre o tema e a importância da identificação dos mecanismos que permitam que as transformações estruturais identificadas influenciem na captação de talentos.

2 Síntese dos referenciais conceituais sobre o processo de mudança organizacional

A teoria administrativa comportamentalista (behavioristas) apresentava diversos modelos e técnicas de gerenciamento para o desenvolvimento das organizações. Nos últimos 20 anos, mudanças ambientais e tecnológicas influenciaram estes modelos e técnicas, adaptando-os à realidade das organizações por meio de programas como D.O., Reengenharia de Processos, Qualidade Total, Just in Time, Downsizing, que entre outros, vieram atender à nova realidade organizacional. O objetivo de ambos programas era o de estruturar os processos organizacionais de acordo com o novo mercado, mais competitivo e globalizado.

Os conceitos apresentados à literatura da administração tratam do assunto “mudança organizacional” dentro de diversos aspectos, como: político, econômico, tecnológico, social e comportamental. Estas abordagens ora são discutidas separadamente, ora em conjunto.

Um dos primeiros teóricos a abordar e desenvolver modelos sobre o tema mudança organizacional foi o psicólogo Kurt Lewin que, em 1958, classificou o processo de mudança em três fases: o estado presente, o estado de transição e o estado desejado.

Segundo Lewin, “o estado presente mostra um equilíbrio que continua indefinidamente até que uma força o perturbe; o estado de transição é a fase durante a qual desenvolvemos novas atitudes e comportamentos que nos levam ao estado desejado”.

As mudanças duradouras, na organização, propostas por Senge (1990), decorrem do processo de aprendizagem em grupo de pessoas que estão envolvidas em seus trabalhos. Na medida em que elas são sensíveis ao que está acontecendo e desenvolvem uma consciência da situação, elas formam atitudes e crenças que, por sua vez, levam-nas a desenvolver novas habilidades e capacidades. Este é um domínio de mudanças lentas. Ele é também influenciado por um nível mais alto, da ordem social e cultural em que a empresa se insere.

Para Herzog, “mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia”. Herzog “considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva”.

O domínio onde mudanças mais rápidas podem ocorrer, e onde são iniciadas as mudanças organizacionais, é o domínio da ação ou da arquitetura organizacional. Neste domínio, estão as estruturas organizacionais, como organogramas, procedimentos, sistemas administrativos etc. Estes sistemas são adaptados de acordo com idéias diretoras sobre o negócio, como a missão: conhecimentos e tecnologias; tratamento da motivação das pessoas sobre o comportamento do cliente externo; gestão da qualidade etc.

A arquitetura influencia os processos organizacionais que vão produzir os resultados de que a empresa precisa para viver. Com o tempo, as mudanças em relação à arquitetura organizacional influenciam o nível das mudanças ou domínio da cultura à medida que as pessoas aprendem.

3 O Processo de captação de talentos

O processo de captação de pessoas é reconhecido oficialmente, *a priori*, pelo sistema militar, instituição onde o termo surgiu para captar os recrutas para o serviço militar. Posteriormente o sistema industrial introduziu o termo para a captação de seus funcionários.

O termo Recrutamento é utilizado por Aquino (1979), como setor de Procura; área de Suprimento, por Gómez-Mejia et al. (1998); área de Agregação, por Chiavenato (1999); área de Recrutamento, por Mikovich e Bordreau (2000); e Captação, por Almeida (2001).

Gatewood & Field (1998) reconhecem o recrutamento de pessoas como um processo que convida pessoas disponíveis, no mercado de recursos humanos, para participarem de um processo seletivo. Tem como responsabilidade escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa.

Para Gil (2001) o recrutamento tem como objetivo atrair candidatos qualificados e com capacidade para ocupar cargos dentro da empresa. “Possibilita à organização dispor de um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos” (GIL, 2001, p. 98).

Assim é tratada a captação de Pessoas por Robbins (2001), trata a captação de pessoas da seguinte maneira: “Recrutamento é o processo de descobrir candidatos potenciais para a organização já existentes ou previstas”. Ainda complementa como sendo uma atividade de ligação, por objetivar o contato de quem tem vagas a preencher com quem procura um cargo.

Chiavenato (2002, p. 197) chama o processo de captação de pessoas como recrutamento e o define como “conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. A eficácia do processo é identificada pela quantidade de candidatos atraídos pelo processo e pela qualidade dos mesmos com relação ao perfil da vaga. Em outra obra, Chiavenato (2005, p. 98), define como sendo “os esforços da empresa em atrair e engajar novos colaboradores”, uma ação de relações públicas externas e, como tal, não deve ser interrompido, mesmo nos momentos em que a empresa nada tenha a oferecer em termos de vagas ou oportunidades de trabalho.

A expressão captação de talentos, segundo Almeida (2004), é a maneira pela qual o processo de recrutamento de pessoal é chamado, nos dias atuais, por empresas de visão moderna.

Almeida (2004) faz uma comparação entre o paradigma tradicional e o paradigma moderno, mostrando no Quadro 3 as principais mudanças ocorridas sobre o assunto. O processo de captação de pessoas, identificado como recrutamento por Lacombe (2005), abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para vagas existentes ou potenciais. Para esses outros, a descrição da função e a definição do perfil do candidato devem preceder ao processo de recrutamento. Para recrutar a pessoa certa, é preciso saber antecipadamente o perfil desejado, as características pessoais e profissionais para ocupar o cargo. A descrição do cargo serve para identificar esse perfil e informar ao responsável pela captação as características pretendidas para o cargo.

Fidelis e Banov (2006, p.121) também chamam o processo de captação de pessoas por recrutamento e definem como sendo “processo ou o meio mais eficiente para comunicar, divulgar ou tornar pública a vaga existente em uma empresa, objetivando captar os candidatos cujo perfil seja o mais adequado ao posto de trabalho”. É um processo que se preocupa com a divulgação da vaga e em atrair pessoas com o perfil traçado pela empresa para essa vaga. Um processo de captação inadequado pode incorrer em perda de tempo na análise de currículos inadequados ao perfil do cargo.

3.1 Meios de captação de pessoas

Os três meios de captação de pessoas pelas empresas são identificados por busca interna, busca externa ou busca mista. A busca interna, para Gil (2001), é o recrutamento dentro da empresa. Robbins (2001) trata o processo como uma maneira de desenvolver os próprios empregados para cargos acima do ocupado. Chiavenato (2002) define a busca interna como o preenchimento de vagas através de remanejamento de seus empregados; sendo este feitos pela movimentação vertical, também chamada de promoção; pela movimentação horizontal, também chamada de transferência; ou pela movimentação diagonal, a junção de uma transferência com uma promoção para seus empregados. Fidelis e Banov (2006) definem como sendo a divulgação das vagas na própria empresa, permitindo oportunidades para os próprios funcionários mediante uma promoção ou transferência.

De acordo com Gil (2001), o recrutamento externo é o promovido por fontes externas por uso de cartazes e agências. Robbins (2001) entende como uma busca na comunidade externa. Chiavenato (2002) chama a busca externa como um

processo que atua com candidatos vindos de fora da empresa, candidatos que foram capturados pelo processo de recrutamento, sejam eles de outras empresas ou não. Fidelis e Banov (2006) definem a busca externa como um processo de captação de pessoas fora da empresa, considerando tanto o mercado de trabalho como o mercado de recursos humanos, também chamado de mercado de candidatos.

A busca mista é reconhecida por todos os autores acima citados como sendo aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos. Os processos podem iniciar por uma busca externa, seguida por uma interna; ou iniciarem-se por uma busca interna e, em seguida, por uma externa, ou ambas as buscas simultaneamente.

4 O Setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil

Segundo os dados da Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - ABIHPEC de 2005, o setor apresentou um crescimento da ordem de 8,2% nos últimos cinco anos, tendo passado de um faturamento líquido de R\$ 6,6 bilhões em 1999, para R\$ 13,1 bilhões, em 2004. Existem, no Brasil, 1.258 empresas atuando nesse mercado, sendo que, aproximadamente, 604 empresas estão localizadas no estado de São Paulo.

Para a ABIHPEC, alguns fatores têm contribuído para o crescimento do setor: dentre eles a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho; a utilização de tecnologia de ponta com conseqüente aumento da produtividade, melhorando os preços praticados pelo setor; os lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado; e, finalmente, o aumento da expectativa de vida, o que faz aumentar a necessidade de conservar a impressão de juventude.

Em se tratando de empresabilidade – capacidade que a empresa deve desenvolver para atrair profissionais (SOUZA, 2006), o setor apresenta resultados relevantes em relação ao nível de emprego. No estado de São Paulo, conforme dados da Federação das Indústrias de São Paulo - FIESP, o setor apresentou, em dezembro de 2004, o melhor desempenho entre os 47 setores analisados. (ABIHPEC, 2005).

A importância que tem sido dada à beleza e à possibilidade, aberta a todos de que *um banho de beleza* proporciona a melhoria da aparência física; a discriminação no mercado de trabalho que estimulou a vaidade e a preocupação com a boa aparência; o medo do envelhecimento no mercado de trabalho, cada vez mais seletivo, que passou a exigir que os homens também cuidassem mais de sua aparência física (DWECK, 1999) ampliaram a sua produção.

4.1 Uma breve apresentação do Pólo de Cosméticos de Diadema

O Pólo de Cosméticos de Diadema originou-se de uma parceria entre a prefeitura do município, indústrias do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos e entidades locais, a exemplo de CIESP, SESI, SENAI, Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC e Consórcio Intermunicipal do Grande ABC.

Foi criado oficialmente pela Lei Municipal 2.237, de 23 de março de 2004, e congrega mais de 100 empresas, entre fabricantes de cosméticos e empresas pertencentes à cadeia produtiva do setor, tais como fabricantes de matérias-primas, embalagens, máquinas e equipamentos, insumos de laboratório, distribuidores, entre outros, segundo os dados da Prefeitura do Município de Diadema, em 2005.

De acordo com os dados disponíveis no *website*, em 2005, o pólo representava 10% do número de empresas de cosméticos do país. Em 2003, foi responsável por 8.000 empregos diretos e 3.000 indiretos, e respondeu por 3% da arrecadação municipal. Em 2001, essas empresas respondiam por 1,5% da arrecadação.

O objetivo para os próximos anos é fazer do Pólo um selo de qualidade, que dará ao consumidor a segurança de estar adquirindo um cosmético com qualidade internacional. Uma das estratégias do Pólo é comprar, em conjunto, itens produtivos e improdutivos, conquistando vantagens competitivas para os seus membros. (POLO DE COSMÉTICOS).

Diadema conquistou uma nova imagem com a implantação do Pólo de Cosméticos. Era vista anteriormente como uma cidade com níveis de violência urbana significativos, colocando a cidade em 18º lugar no ranking das cidades mais violentas do estado de São Paulo.

5 A apresentação e a análise dos dados

A apresentação e a análise dos dados foi obtida pela amostra de 17 empresas situadas no Pólo de Cosméticos de Diadema, devido ao recebimento de um número de 17 questionários respondidos, considerando um universo de 76 empresas que foram contatadas para participarem da pesquisa, permitindo uma tabulação quantitativa para o estudo objeto deste artigo.

Considerando o índice de 5,5% como satisfatório em estudos citados por alguns autores (VIEIRA et al, 1998, apud ABREU E COSTA, 2000), e obtido por esta pesquisa o índice de 22,36%, pode-se considerar que o número de respostas consideradas é satisfatório para os fins desta pesquisa, porém insuficiente para a aplicação de análises estatísticas.

Pela da análise do questionário, foi verificada uma incidência maior de respondentes com cargos gerenciais ou de diretoria, 14 empresas no total, enquanto apenas 03 das empresas tiveram respondentes com cargos de menor posição hierárquica; demonstrando que os resultados foram baseados em informações fornecidas por pessoas que ocupam posições de poder. Em relação ao tamanho da empresa, identificam-se que a maior parte delas tem mais de 100 funcionários. Veja-se a tabela a seguir:

Tabela 1 - Número de Empresas versus Tamanho

Número de funcionários.	Número de empresas.
Mais de 100.	07
De 81 a 100.	02
De 61 a 80.	01
De 21 a 40.	03
Até 20.	04

Fonte: Elaborada pelos autores, de acordo com os dados de pesquisa.

O resultado da pesquisa permitiu a tabulação das afirmações analisadas neste artigo, demonstrada na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Captação de Talentos nas empresas do Pólo de Diadema

	DT	DP	NCND	CP	CT	NA
	F = Frequência (número de empresas)					
Afirmações:	F	F	F	F	F	F
Em nossa empresa, as vagas em aberto são primeiramente preenchidas por meio do recrutamento interno e posteriormente usamos recrutamento externo, independente do nível ou área da vaga.	02	00	00	06	08	01
Em nossa empresa, evitamos os anúncios pagos para recrutamento (em jornais, revistas especializadas e agências), substituindo-os por anúncios eletrônicos gratuitos, em <i>sites</i> especializados ou no nosso próprio site.	01	01	00	05	10	00
Em nossa empresa, no momento da escolha de um candidato, as competências, tanto técnicas como comportamentais, prevalecem, com peso superior ao de uma indicação interna, independentemente de quem está indicando o candidato.	01	01	01	03	11	00
Em nossa empresa, o uso da tecnologia da informação é essencial para a melhoria dos processos organizacionais (inovação, qualidade e produtividade).	01	00	00	02	13	01
Em nossa empresa, o nível de escolaridade das pessoas, bem como a qualificação da mão-de-obra, atendem as nossas necessidades organizacionais.	01	03	00	05	08	00
Nossa empresa investe, constantemente, em treinamento e na qualificação de mão-de-obra.	01	03	01	07	05	00
A estrutura organizacional da nossa empresa muda com frequência, em função dos objetivos estratégicos estabelecidos.	05	00	00	08	04	00

Fonte: Elaborada pelos autores, de acordo com os dados de pesquisa.

Analisando de uma maneira mais ampla, os dados obtidos pela pesquisa quantitativa, e confirmados pela entrevista de profundidade, verificou-se que as empresas estão atuando com um número maior de opções na captação de seus talentos. A opção por mudanças na forma de captação de novos funcionários permitiu que as empresas não se limitassem às técnicas utilizadas nas últimas décadas.

Analisando-se mais detalhadamente as respostas das questões eletrônicas e das entrevistas em profundidade, pôde-se verificar as seguintes informações a respeito do assunto:

Primeiramente, precisa-se esclarecer que o processo de captação de talentos ou simplesmente recrutamento, pode ser entendido, segundo Toledo e Milione (1983), como “uma etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”. Para Werther e Davis (1983), “é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego”. Também pode-se dizer, de acordo com Chiavenato (1983), “é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Stewart (1998) afirma que o verdadeiro capital humano é formado pelos colaboradores que se diferenciam e que desenvolvem atividades que agregam valores à empresa. O’Reilly (2001) defende que podemos tornar as pessoas talentosas, desenvolvendo seus potenciais, desde que a empresa invista na valorização de seu capital humano.

Em relação à Captação Interna *versus* Captação Externa, na forma de captação de talentos para estas empresas, os resultados demonstraram, em sua maioria - 08 concordaram totalmente e 06 concordaram parcialmente - optarem pela captação interna, promovendo a motivação interna e valorização de seus funcionários. Apenas 02 empresas discordaram desta afirmação. Este fato vem de encontro com a visão de DeCenzo e Robbins (2001), os quais defendem a idéia de que as empresas, ao praticarem Recrutamento Interno, conseguem melhorar o moral dos empregados, assim como estimulam a concorrência interna, além de melhorarem a probabilidade de sucesso da seleção, já que o desempenho dos funcionários já é conhecido pela empresa. O fato também é confirmado por Pontes (2004), que o recrutamento interno é vantajoso para a organização, por valorizar seus funcionários, permitindo a elevação do moral e cometendo justiça nos processos de movimentação de pessoal, estimulando-os na busca pela excelência. Para Lacombe (2005), as empresas devem considerar o recrutamento interno como uma das principais fontes de captação de funcionários para preenchimento de suas vagas, por criar perspectiva de carreira, ser de custo praticamente nulo, além de ser geralmente mais rápido e promover a motivação interna.

Quanto à Captação Eletrônica, o resultado demonstrou que, no surgimento de vagas que não puderam ser preenchidas por funcionários da própria organização, através mediante promoção ou transferência, a opção da maioria das empresas foi pela captação eletrônica e gratuita – 10 empresas concordaram completamente, 05 concordaram parcialmente e apenas 02 discordaram. A mudança na forma de captar talentos está confirmada também na busca por meios mais baratos ou gratuitos, que possibilitem recrutar sem gastar, ou gastar o menos possível com este tipo de atividade. O número de anúncios em meios impressos, como jornais e revistas, são quase nulos já que envolvem custos. Outro ponto importante é a rapidez do processo, por meio da tecnologia. Segundo DeCenzo e Robbins (2001), a Internet oferece um dos meios mais novos para se conseguir captar talentos. Afirmam ainda que, quase metade das empresas americanas usa a internet no recrutamento, tanto para cargos de maiores posições hierárquicas quanto para os de menores posições. Uma opção encontrada é o desenvolvimento de *sites* próprios, com campos para a inclusão de vagas, pela empresa, e inclusão de currículos pelos candidatos. Outra opção é a procura por *sites* especializados na captação de talentos, desenvolvidos especificamente para o recrutamento *on line*. Em ambas as opções citadas, a procura é muito grande por ambos os lados, principalmente se o serviço é gratuito.

Em relação à Captação por Competências, os dados demonstraram que a grande maioria das empresas consideram a competência como prioridade na contratação de seus funcionários, prevalecendo sobre os casos de indicação interna – 11 empresas concordaram plenamente e 03 concordaram parcialmente, tendo apenas 03 que discordara. Lacombe (2005), comenta: “the right man at the right place”, quando diz que é papel da empresa assegurar que o candidato a preencher a vaga tenha os conhecimentos necessários, de acordo com os as características e qualidades buscadas pela empresa, evitando desta forma o risco de nepotismo e de criação de “feudos”. Este é outro fato que demonstra a mudança na forma de captar talentos, deixando no passado a indicação pessoal e o risco do nepotismo, agregando à empresa funcionários nem sempre preparados ou capacitados para ocuparem as posições organizacionais para as quais foram contratados.

Sobre a Utilização da Tecnologia como inovação no processo de mudança organizacional, um número alto de empresas 13 empresas concordaram completamente e 02 concordaram parcialmente reconhece a necessidade de investimento neste campo. O uso de uma tecnologia inserida no processo organizacional requer que a área de captação de talentos busque funcionários que atendam a este perfil, começando pelo próprio pessoal da área de captação de talentos que utiliza a tecnologia da informação para captar seus talentos externos por meio da Internet ou da intranet. Os profissionais responsáveis pela captação de talentos precisaram acompanhar as mudanças tecnológicas e informatizar a área em busca de instrumentos capazes de auxiliarem no processo de busca por candidatos que estejam dentro do perfil da vaga, em um tempo hábil e ao

menor custo possível. Pontes (2004) afirma que a internet substituiu o envio de currículos pelo correio. Como constatação deste trabalho, identificou-se a ocorrência de mudanças tecnológicas no serviço de captação de talentos empregado pelas empresas do Pólo de Cosméticos de Diadema.

Em relação à Captação de talentos dentro do perfil da vaga, verificando-se tanto o nível de escolaridade das pessoas, como a qualificação da mão-de-obra, se atendem às necessidades organizacionais 08 empresas concordam completamente e 05 concordam parcialmente. Isso comprova que há uma certa satisfação com relação à qualidade dos funcionários admitidos na organização e, conseqüentemente, à qualidade do serviço de captação de talentos. Duclos (2000) apresenta a concepção de que talento é muito mais que conhecimento, pois para manifestar-se necessita de outros fatores como saber e saber fazer, querer fazer, poder e conseguir fazer. Este fato também pode ser compreendido através DeCenzo e Robbins (2001), que afirmam mudanças na busca por funcionários capacitados, através do uso da Internet. De acordo com Michaels (2002), não são os processos de RH que diferenciam uma empresa de ótimo desempenho de uma de médio desempenho, e sim as convicções de seus líderes sobre a importância do talento e das ações que enriquecem o seu *pool* de talentos. A captação de funcionários levou à satisfação com a qualificação dos seus funcionários, sendo, sempre que necessário, encaminhados para treinamento, para adequação aos processos de mudanças na organização. Fato verificado no parágrafo seguinte.

O fato de as empresas investirem constantemente em treinamento e na qualificação de mão-de-obra – 05 empresas concordam completamente 07 concordam parcialmente, 01 não concorda nem discorda, 03 discorda parcialmente e 01 discorda completamente resulta da necessidade de desenvolver seus funcionários em busca de maior qualificação, devido às inovações organizacionais e em complemento a política de recrutamento interno, discutido anteriormente neste artigo. Demonstram mudanças com relação ao aproveitamento da mão-de-obra interna, valorizando seu capital intelectual. Segundo Sullivan (2003), existem empresas que possuem estratégias que limitam a capacidade de selecionar pessoas criativas, tornando-se necessário a aplicação de treinamentos para melhorar a qualificação destes funcionários. Para Pontes (2004), a valorização do auto-desenvolvimento e a valorização dos funcionários são vantagens obtidas pelo recrutamento interno, graças ao investimento da empresa nos próprios funcionários.

O fato de a estrutura organizacional da empresa mudar com frequência, em função dos objetivos estratégicos estabelecidos – 04 empresas concordam completamente, 08 concordam parcialmente e 05 discordam completamente – tem como resultado a necessidade de a empresa está constantemente preparada para as mudanças que venham a acontecer. A necessidade de a empresa captar talentos de acordo com o novo perfil, na qualidade e quantidade exigida e dentro de um prazo limitado, influencia diretamente na escolha dos métodos de captação de talentos para a organização.

Tabela 2 - Resultados da pesquisa

Empresa	Empresa A (crítica)	Empresa B (crítica)	Empresa C (favorável)
Aspecto Abordado			
Número de Funcionários	Mais de 100	1 a 20	21 a 40
Atuação	Fabricante de Cosméticos	Fabricante de Máquinas/Equip.	Distribuidor de Matéria-Prima
Cargo do Entrevistado	Gestor de RH	Proprietário	Proprietário
Relacionamento com o Pólo	Grande	Muito grande, maravilhoso	Nenhum
Resultados desta relação com o pólo	Participação em reuniões e em cursos oferecidos pelo pólo	Acredita na parceria com o pólo e obtém como resultado novos clientes, parceiros, indicações. Há um incentivo da união entre as empresas e não há rivalidade.	Nenhum resultado pois não há envolvimento com o pólo e nem uma visão concreta sobre a sua atuação.
Principais competências da empresa	Relacionamento Interpessoal e Comunicação	Atendimento ao Cliente e Qualidade do Produto	Desenvolvimento e Aplicação do Desenvolvimento
Estrutura Organizacional	Possui um sistema integrado de gestão e tem a T.I. como uma grande diferencial, pois os gestores tem à mão todas as informações no momento que precisam. A comunicação eletrônica ajuda muito e a empresa está no caminho para a Gestão do Conhecimento.	A parte de sistemas ainda está atrasada, precisa ser melhor adequada e de mais investimentos em tecnologia de ponta.	Maior ênfase nos avanços tecnológicos, que são importantes para o negócio.
Estrutura de RH	Bem estruturado	Não há	Não há
Crítérios de recrutamento e treinamento de novos colaboradores	Valorizamos as competências individuais do profissional em relação às competências da empresa, buscando fugir um pouco da visão totalmente tecnicista. O retorno dos CV's tem sido insuficiente perante nossas necessidades, por isso utilizamos do treinamento interno para formar nossos profissionais.	Buscamos os profissionais habilitados tecnicamente através do banco de dados da Força Sindical e depois os moldamos no nosso jeito.	Competências técnicas e comportamentais pesam mais que as indicações. Formamos internamente as pessoas, através do treinamento feito no próprio local de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com os dados de pesquisa.

Com as informações obtidas nas três entrevistas, levantam-se o seguinte perfil:

Empresas de pequeno porte - empresas B (1 a 20 funcionários) e C (21 a 40 funcionários) – com estratégias e tomadas de decisões implementadas pelos próprios proprietários, que assumem a posição de liderança, compartilhando-a em alguns momentos com outros responsáveis de posição inferior. Empresas que não exigem um grande período de experiência anterior na admissão de seus novos funcionários.

Essas empresas também alegaram que, em alguns casos, esses funcionários apresentam certos “vícios negativos”, geralmente difíceis de serem eliminados e que a experiência cobrada no processo seletivo é muito específica para o segmento.

Os responsáveis pela direção destas empresas se envolvem em atividades de caráter decisivo na gestão de seus funcionários, desde a escolha dos métodos de recrutamento de seus funcionários, até com relação ao treinamento e desenvolvimento destes, quando não atendem às necessidades do cargo ocupado, preocupando-se também com as futuras substituições em cargos-chaves da organização.

Analisando as três empresas, apenas uma delas – a empresa A – apresentou uma estrutura mais complexa, com mais de 100 funcionários em seu quadro. Nesta empresa, a área de RH apresenta-se estruturada, com uma cultura mais desenvolvida e diversos programas de implantação e implementação da área gestão de pessoas, por meio de cursos e workshops preparando os gestores para se adequarem às mudanças organizacionais e também para que estejam aptos a gerir suas equipes.

Considerações finais

A intenção deste artigo não é esgotar as possibilidades de técnicas utilizadas pelas empresas para o recrutamento de seus funcionários e sim, de verificar pelos resultados desta pesquisa, as mudanças ocorridas neste campo. Mudanças estas que envolvem processos de captação, treinamento e desenvolvimento de funcionários, utilização de estratégias organizacionais e o uso da tecnologia no ambiente de trabalho.

O levantamento desta pesquisa resultou em um percentual de 22,36% (17 questionários respondidos em universo de 76 empresas participantes), o que não nos permite expandir estas conclusões para todo o Pólo de Cosméticos de Diadema. Contudo, a tabulação nos permite concluir que as empresas participantes desta pesquisa modificaram seus processos de captação de talentos, abrindo oportunidades para outras técnicas, outros métodos de recrutamento de funcionários a fim de acompanhem todas as demais mudanças organizacionais por elas enfrentadas. E que ainda estão em constantes mudanças.

O processo da captação de talentos parte da busca interna, e posteriormente a busca externa. Existe uma preocupação em se contratar candidatas dentro do perfil da vaga solicitada. No entanto, na ausência de candidatos que atendam a esse perfil, a empresa preenche essa lacuna com o treinamento e a qualificação destes candidatos, a fim de atender o perfil das vagas em questão; sejam treinamentos realizados por outras instituições, sejam realizados pelos próprios funcionários da empresa.

Quanto ao problema que deu origem a este artigo: “As empresas do Pólo de cosméticos de Diadema modificaram seus processos de captação de talentos?”, esclareceu deste estudo que as mudanças ocorreram, sim, na captação de seus talentos, e mostrou a necessidade dos profissionais responsáveis pela captação acompanharem as mudanças ocorridas neste campo de atuação.

Com relação às mudanças organizacionais de uma maneira mais ampla, os candidatos captados pelas empresas devem apresentar um perfil de pessoas flexíveis e não resistentes a mudanças, para que se adaptem de maneira adequada às mudanças pelos quais as empresas passam ou pretendem passar.

Referências

- ARMENAKIS, A. A.; HARRIS S. G.; MOSSHOLDER, K. W. Creating readiness for change. *Human Relations*, Alabama, v. 46, p. 681-703, 1993.
- BROCKNER, J. et al. Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, Hillsdale, v. 37, p. 397-409, 1994.
- CAREIRA & SUCESSO NEWSLETTER. *Catho online e Vírgula juntos em portal de empregos*. 146 Ed. 9 set. 2002. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuiter_view.phtml?id=4804>. Acesso em: 11 jan. 2006.
- _____. *Grupo Catho revoluciona o mercado com recrutamento online*. 114. ed. 21 jan. 2002. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuiter_view.phtml?id=3619>. Acesso em: 14 jan. 2006.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1983.

- DUCLOS, E. M. *Material do Hay Group*. Madrid: Hay Management Consultants, 2006.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERSCOVITCH L, M. J. P. Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 87, p. 474-487, 2002.
- KORSGAARD, M. A.; SCHWEIGER D. M.; SAPIENZA, H. J. Building commitment, attachment, and trust in top management teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, Champaign, v. 38, p. 60-84, 1995.
- KOTTER J, S. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, Boston, v. 57, p. 32-39, 1979.
- LOCKE E, S. D. Participation in decision making: one more look. In: Staw, B (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1979. v. 1, p. 265-339.
- O'REILLY, C. A. *Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PASTORE, J. *O desemprego tem cura?* São Paulo: Makron Books, 1998.
- PINHEIRO, M. A. *Caderno de pesquisas*. São Paulo: IMES, 2005.
- POLO de cosméticos. Disponível em: <<http://polodecosmeticos.com.br>>. Acesso em: 29 nov. 2005.
- PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 4. ed. São Paulo: Ltr, 2004.
- QUIRKE, B. *Communicating corporate change*. London: McGraw Hill, 1996.
- SCHWEIGER D, DeNisi A. Communications with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, Champaign, v. 34, p. 110-135, 1991.
- SHAPIRO D. L.; KIRKMAN B. L. Employees' reactions to the change to work teams: the influence of "anticipatory" injustice. *Journal of Organizational Change Management*, Bradford, v. 12, p. 51-66, 1999.
- SOUZA, J. C. *Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SULLIVAN, J. A dirty little secret: nobody is reading resumes. Electronic Recruiting Exchange, 26 June 2003. Disponível em: <<http://www.e're.net/articles/db/A4AD2E1AC3E54DD195AE32F2C783C837.asp>>. Acesso em: 29 Mar. 2006.
- TOLEDO, F.; MILIONE, B. *Dicionário RH de administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1983.
- WANBERG, C. R.; BANAS, J. T. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 85, p. 132-142, 2000.
- WEISS, H. M.; SUCKOW, K.; CROPANZANO, R. Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 84, p. 786-794, 1999.
- WERTHER, W. B.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.