

**Área temática: Recursos Humanos.**

**Título: INOVAÇÕES APLICADAS NAS TÉCNICAS DE CAPTAÇÃO DE PESSOAS -**  
Um estudo organizacional realizado no Pólo de Cosméticos de Diadema.

**AUTORES**

**CATIA ROBERTA GUILLARDI**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

catiaroberta@uol.com.br

**EDUARDO DE CAMARGO OLIVA**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

eduardo.oliva@imes.edu.br

**RESUMO**

O objetivo deste artigo foi identificar as inovações 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, através 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 inovações na prática de recrutamento na escolha das técnicas de captação. O termo talentos aqui identificado refere-se a toda e qualquer mão-de-obra necessária para o cumprimento das atividades pertinentes a posição que a pessoa exerce no cumprimento de sua função. A preocupação em conseguir encontrar profissionais que se enquadrem com o perfil da empresa é o principal objetivo em comum encontrado entre as empresas pesquisadas. 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; inovações.

**STRATEGICAL INNOVATIONS IN THE TECHNIQUES OF CAPTATION OF PEOPLE.****ABSTRACT**

The objective of this article is to identify innovations 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 term talentos identified here mentions all to it and any necessary man power for the fulfilment of the pertinent activities the position that the person exerts in the fulfilment of its function. The concern in obtaining to find professionals who if fit with the profile of the company is the main objective in common found between the searched companies. 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; innovations.

## **1. 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 através de 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.

É somente mais recentemente, principalmente a partir dos anos 90, que esta visão é rompida, e inovações estratégicas no processo de captação trouxeram mudanças para o mercado de recursos humanos e para o mercado de trabalho. 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.

A progressiva integração da gestão de pessoas nas atividades estratégicas das empresas pode ser compreendida neste momento de inovações 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 inovações realizadas na área de captação de talentos em empresas pertencentes ao Pólo de Cosméticos de Diadema na região do grande ABC.

## **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, inovações ambientais e tecnológicas influenciaram estes modelos e técnicas adaptando-os à realidade das organizações através de programas como D.O., Reengenharia de Processos, Qualidade Total, Just in Time, Downsizing, entre outros vieram atender a nova realidade organizacional. O objetivo de ambos programas eram 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 inovações 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”.

Fischer (2002) acrescenta que entre as décadas de 1970 e 80, a mudança organizacional começa a direcionar-se em sentido da estratégia empresarial, sendo de larga escala, abrangente, profunda e multidimensional, em um processo de transformação contínua. Fase da reengenharia, downsizing e da aplicação de técnicas como de convencimento no endomarketing, jogos de poder e pressões de manipulação são empregados como práticas gerenciais para obter a adesão das pessoas aos projetos de mudança. “[...] mobilizar a inteligência organizacional estocada, otimizando o emprego dos recursos humanos e estimulando o desenvolvimento de suas competências pessoais e profissionais”. (FISCHER, 200, p. 154-155).

Para Albuquerque (2002), atualmente no Brasil e em todo o mundo, uma das características mais marcantes do ambiente empresarial é a transformação.

As mudanças organizacionais e na própria sociedade vem ocorrendo em uma velocidade cada vez mais acelerada, levando as empresas a repensar seus pressupostos e seus modelos perante as mudanças tecnológicas, a globalização e a competitividade empresarial.

Albuquerque (2002) destaca como focos estratégicos da gestão de pessoas a preocupação das empresas em desenvolver um RH preocupado com o desenvolvimento tanto das pessoas quanto da organização, em valorizar o papel do fator humano e de sua gestão na busca por vantagens competitivas e na administração estratégica de pessoas para promover mudanças organizacionais.

### **3. O PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE TALENTOS**

A priori, deve-se estabelecer o conjunto de atividades e responsabilidades as quais compõe o trabalho do profissional que irá ocupar a função a ser preenchida na empresa. Para Hipólito (2002), o trabalho do profissional é determinado pelo conjunto de atividades que lhe competem, e esse conjunto pode ser comum a vários empregados, que deverão ser remunerados da mesma forma para todos que exerçam atividades semelhantes, e quanto maior for o valor agregado pelo seu trabalho, maior deverá ser a sua recompensa aos empregados que ocupem estas posições.

O processo de captação de pessoas é reconhecido oficialmente *à 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) e 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 em qualificados e com a 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).

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.

Recrutamento é o período inicial do preenchimento de uma vaga em aberto com base nas requisições de pessoal e é influenciado, segundo Limongi-França e Arellano (2002) pelo mercado de trabalho, tornando-se acirrada a disputa pela mão-de-obra nas épocas desenvolvimento econômico, invertendo-se períodos de recessão e nos de crise econômica com abundância de mão-de-obra.

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 atraídas pelo processo e pela qualidade dos mesmos com relação ao perfil da vaga. Em outra obra, Chiavenato (2005), define como sendo “os esforços da empresa em atrair e engajar novos colaboradores”, acrescenta ainda que o recrutamento é “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” CHIAVENATO (2005, p. 98).

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. Também faz uma comparação entre o paradigma tradicional e o paradigma moderno mostrando no Quadro 3 as principais inovações 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 Lacombe, 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 informal ao responsável pela captação às características pretendidas para o cargo.

Fidelis e Banov (2006) também chamam o processo de captação de pessoas por recrutamento e define 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 a vaga. Um processo de captação inadequado pode incorrer em perda de tempo na análise de currículos inadequados ao perfil do cargo.

Fleury (2002) mostra que a competência é um dos requisitos de destaque nos processos de captação nos dias atuais, competência que não se limita a conhecimentos técnicos e empíricos. “[...] conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações”. (FLEURY, 2002, p. 55). Acrescenta ainda que os conhecimentos o know-how só se tornam competência se forem comunicados e utilizados.

A competência ainda pode ser definida como : “Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, 2002, p. 55).

Neste contexto, houve um aumento na preocupação das empresas em captar pessoas que se enquadrem de forma adequada ao seu perfil, transformando o papel do processo de captação de pessoas em um processo de grande importância na busca pelo perfil adequado.

### **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 através da movimentação vertical, também chamada de promoção ou 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 através de uma promoção ou transferência.

De acordo com Gil (2001) é o recrutamento externo é o promovido por fontes externas como 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 com 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 aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos. Os processos podem iniciar por uma busca externa seguida por uma interna ou iniciar 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, à discriminação no mercado de trabalho que estimulou a vaidade e a preocupação com a boa aparência, ao medo do envelhecimento e ao mercado de trabalho, cada vez mais seletivo, que passou a exigir que os homens também cuidassem mais de sua aparência física.(DWECK, 1999).

##### **4.1. Uma Breve Apresentação Do Pólo De Cosméticos De Diadema**

O Pólo de Cosméticos de Diadema originou-se através 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 através da 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 fabricante 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, 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. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1. Instrumentos e Participantes

Quanto à metodologia adotada, cabe fazer algumas observações. Em primeiro lugar, a escolha dos autores obedeceu aos seguintes critérios: i) relevância teórica; ilustração de casos para as transformações identificadas. Em segundo lugar, 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 a 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, para a obtenção de maiores conhecimentos e descobertas acerca do problema de pesquisa. (GIL, 2002).

Quanto ao delineamento, foi realizado através 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.

### 5.2. A coleta de dados

A coleta de dados foi obtida através da seguinte forma: O número de 76 empresas receberam uma carta oficial do IMES, informando sobre o objetivo e da 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 inovações 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 se logavam 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 tenho vagas em aberto, busco primeiramente preencher as vagas através do recrutamento interno e posteriormente através do 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 de meu 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 as necessidades organizacionais.

7 - A empresa investe em treinamento e na qualificação de 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:

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

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

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 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.

## 6. A APRESENTAÇÃO E A ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e a análise dos dados foi obtida através da 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 participar 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 através desta pesquisa o índice de 22,36%, podemos considerar que o número de respostas consideradas é satisfatório para os fins desta pesquisas, porém insuficiente para a aplicação de análises estatísticas.

Através 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, identificamos que a maior parte delas tem mais de 100 funcionários. Veja 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**

Afirmações:	DT	DP	NCND	CP	CT	NA
	F = Frequência (número de empresas)					
	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 sites 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 através da pesquisa quantitativa, e confirmados através da entrevista de profundidade, verificou-se que as empresas estão atuando com um número maior de opções na captação de seus talentos. A opção por inovações na forma de captação de novos funcionários permitiu com que as empresa não se limitassem às técnicas utilizadas nas últimas décadas.

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

Primeiramente precisamos 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 podemos 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 para a 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 ocorrido vem de encontro com a visão de DeCenzo e Robbins (2001) no qual defendem a idéia de que as empresas ao praticarem Recrutamento Interno, conseguem melhorar o moral dos empregados, assim como estimula a concorrência interna além de melhorar a probabilidade de sucesso da seleção, já que o desempenho dos funcionários já é conhecido pela empresa. O fato também é confirmado pela afirmação de Pontes (2004) em 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 ser criar perspectiva de carreira, ser de custo praticamente nulo, além de ser geralmente mais rápido e promover a motivação interna.

Quanto a Captação Eletrônica, o resultado demonstrou que no surgimento de vagas que não puderam ser preenchidas por funcionários da própria organização através de 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 esta 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, afirma ainda que quase metade das empresas americanas usam a internet no recrutamento tanto para cargos de maiores posições hierárquicas quanto para de menores posições. Uma opção encontrada é o desenvolvimento de sites próprios com campos para a inclusão de vagas pela empresa e a de 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 as competências de seus funcionários 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 discordaram - Lacombe (2005), cita em seu livro “ the right man at the righth 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 da 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 ocupar as posições organizacionais para a qual foi contratado.

Sobre a Utilização da Tecnologia como inovação no processo de mudança organizacional, um número alto de empresas – 13 empresas concordaram completamente e 02 concordam parcialmente – reconhecem 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 este perfil, começando pelo próprio pessoal da área de captação de talentos que utiliza a tecnologia da informação para captar seus talentos externos através da Internet ou da intranet. Os profissionais responsáveis pela captação de talentos precisaram acompanhar as inovações tecnológicas e informatizar a área em busca de instrumentos capazes de auxiliarem no processo de busca por candidatos que sejam 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 inovações 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 tanto o nível de escolaridade das pessoas, bem como a qualificação da mão-de-obra, se atendem as 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 da 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 inovações 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 satisfatória levou a satisfação com a qualificação de seus funcionários, sendo sempre que necessário, encaminhado para treinamento para adequação aos processos de inovações na organização, fato verificado no parágrafo seguinte.

O fato das empresas investirem constantemente em treinamento e na qualificação de mão-de-obra – 05 empresas concordam completamente e 07 concordam parcialmente, 01 não concorda nem discorda, 03 discorda parcialmente e 01 discorda completamente – resultado 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 inovações 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 da 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 estar constantemente preparada para as inovações 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.

**Quadro 1 – Perfil e Informações das Empresas Entrevistadas**

Empresa	Empresa A (crítica)	Empresa B (crítica)	Empresa C (favorável)
<b>Aspecto Abordado</b>			
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 através das três entrevistas, temos o seguinte perfil levantado:

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.

Estas empresas também alegaram que em alguns casos estes funcionários apresentam certos “vícios negativos”, geralmente difíceis de serem eliminados e que a experiência cobrada no processo seletivo é muito específica para este 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 as 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 através de cursos e workshops preparando os gestores para se adequarem às inovações organizacionais e também para que estes estejam aptos a gerir suas equipes.

## **7. 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 através dos resultados desta pesquisa as inovações ocorridas neste campo. Inovações 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 inovaram seus processos de captação de talentos, abrindo oportunidades para outras técnicas, outros métodos de recrutamento de funcionários a fim de acompanhar todas as demais inovações organizacionais enfrentadas por estas empresas 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 candidatos 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 através dos próprios funcionários da empresa.

Quanto ao problema que deu origem a este artigo: “As empresas do Pólo de cosméticos de Diadema inovaram seus processos de captação de talentos?”, o artigo esclareceu através

deste estudo que as inovações ocorreram tanto na captação de seus talentos como da necessidade dos profissionais responsáveis pela captação acompanharem as inovações ocorridas neste campo de atuação.

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

### Referências:

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. e FISCHER, André Luiz. **Pesquisa RH 2010 – relatório final**, 2000.
- ARMENAKIS AA, Harris SG, Mossholder KW. (1993). **Creating readiness for change**. Human Relations, 46, 681-703.
- BROCKNER J, Konovsky M, Cooper-Schneider R, Folger R, Martin C, Bies RJ. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. **Academy of Management Journal**, 37, 397-409.
- CAREIRA & SUCESSO NEWSLETTER. **Catho online e Vírgula juntos em portal de empregos**. 146ª Edição, Brasil, 09 set. 2.002. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/jcs/inpuer\\_view.phtml?id=4804](http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=4804)>. Acesso em: 11 jan. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Grupo Catho revoluciona o mercado com recrutamento online**. 114ª Edição, Brasil, 21 jan. 2.002. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/jcs/inpuer\\_view.phtml?id=3619](http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=3619)>. Acesso em: 14 jan. 2006.
- CHIAVENATO, **Idalberto. Recursos Humanos** – Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1983.
- DUCLOS, Enrique de Mulder. Material do Hay Group. Espanha: **Hay Management Consultants S.A.** 2006.
- FISCHER, Rosa Maria; FLEURY, Maria T. L. (org) **As pessoas nas organizações. Mudança e transformação organizacional**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2.002.
- HERSCOVITCH L, Meyer JP. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. **Journal of Applied Psychology**, 87, 474-487.
- HIPÓLITO, José A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KORSGAARD MA, Schweiger DM, Sapienza HJ. (1995). Building commitment, attachment, and trust in top management teams: The role of procedural justice. **Academy of Management Journal**, 38, 60-84.
- KOTTER J, Schlesinger. (1979). Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, 57, 32-39.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete B.; FLEURY, Maria T. L. (org) **As pessoas nas organizações. Os processos de recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- LOCKE E, Schweiger D. (1979). Participation in decision making: One more look. In Staw B (Ed.), **Research in organizational behavior** (Vol 1, pp. 265-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- O'REILLY, Charles A. **Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PASTORE, José. **O desemprego tem cura?** São Paulo: Makron Books, 1998.
- PINHEIRO, Marco Antonio. **Caderno de Pesquisas**. IMES. São Paulo: 2005.

- POLO DE COSMÉTICOS. Disponível em: <<http://polodecosmeticos.com.br>>. Acesso em: 29/11/2005.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal**. Ltr, 4ª Ed. 2004.
- QUIRKE B. (1996). **Communicating corporate change**. London: McGraw Hill.
- SCHWEIGER D, DeNisi A. (1991). Communications with employees following a merger: A longitudinal field experiment. **Academy of Management Journal**, 34, 110-135.
- SHAPIRO DL, Kirkman BL. (1999). Employees' reactions to the change to work teams: The influence of "anticipatory" injustice. **Journal of Organizational Change Management**, 12, 51-66.
- SOUZA, Jader Cristino. **Gestão Empresarial: Administrando Empresas Vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SULLIVAN, John. A dirty little secret: nobody is reading resumes. **Electronic Recruiting Exchange**, 26 June. 2003.
- TOLEDO, Flávio e Milione, Benedito. **Dicionário RH de Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed., São Paulo: Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1983.
- WANBERG CR, Banas JT. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. **Journal of Applied Psychology**, 85, 132-142.
- WEISS HM, Suckow K, Cropanzano R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. **Journal of Applied Psychology**, 84, 786-794.
- WERTHER, William B. e Davis, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.